

Cultivating a Growth Mindset



Cofinanced by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



CÓMO IMPLANTAR UNA CULTURA DE MENTALIDAD DE CRECIMIENTO

en una organización que aprende

Cofinanciado por el
programa Erasmus+
de la Unión Europea



Didaktikum

Cómo implantar una cultura de mentalidad de crecimiento en una escuela o una organización de aprendizaje

Pautas para crear una cultura escolar basada en el crecimiento.

IO1 del proyecto Erasmus+: ¡MindSet Go! 2.0

[2020-1-SE01-KA201-078005](https://doi.org/10.2766/97820201078005)

Todas las ilustraciones sin referencia alguna son obra de Didaktikum.

© MindSetGo 2.0, 2023

MindSetGo 2.0

Didaktikum

Regementsgatan 13

462 32 Vänersborg

Suecia

Contenido

<i>Introducción</i>	3
<i>Parte 1: Antecedentes</i>	5
1.1 Antecedentes del proyecto.....	5
1.2 Socios del proyecto	5
1.2.1 Fridaskolan.....	5
1.2.2 Didaktikcentrum	8
1.2.3 CEIBas Arteaga.....	8
1.2.4 Escuela Secundaria Les Tamarins	9
1.2.5 Scoala Gimnaziala Nr. 4 Bistrita.....	10
1.2.6 Escuela Primaria Marije Vere	12
1.2.7 Instituto STEP.....	13
1.3 Definición de mentalidad de crecimiento.....	14
<i>Parte 2: Una organización que aprende</i>	16
2.1 Una organización que aprende	16
2.1.1 Pensamiento sistémico	16
2.1.2 Dominio personal	17
2.1.3 Modelos mentales	18
2.1.4 Construir una visión compartida	19
2.1.5 Aprendizaje en equipo.....	20
2.1.6 Resumen	20
2.2 Señales de una organización que no aprende	21
<i>Parte 3: Directrices</i>	24
3.1 Pensamiento sistémico.....	24
3.1.1. Desarrollar una comprensión compartida del sistema	24
3.1.2 Esfuérzate por ver el bosque y los árboles.....	26
3.1.3 Actuar en favor de "la totalidad"	28
3.1.4 Comprender es ver el patrón	29
3.2 Dominio personal.....	30
3.2.1 Tensión creativa: un factor clave.....	31
3.2.2 La maestría personal se basa en la motivación interior	33
3.2.3 Dominio personal: un proceso continuo	36
3.2.4 El aprendizaje requiere un esfuerzo cognitivo	37
3.3 Modelos mentales.....	39
3.4 Construir una visión compartida.....	44
3.4.1 La importancia de una visión compartida	46
3.4.2 Construir una visión compartida	47
3.4.3 Narrativa estratégica	49
3.4.4 Adoptar la visión compartida	50
3.5 Aprendizaje en equipo	52
3.5.1 Estrategias de reunión para la cocreación	52
3.5.2 El diálogo, la herramienta más importante de un equipo.....	54
3.5.3 Hacer visibles los supuestos	56
<i>Conclusiones</i>	59
<i>Referencias</i>	60

Introducción

Este manual está dirigido a usted que trabaja como director o líder en un centro escolar o en cualquier otro tipo de organización social en la que se espera que las personas, en su trabajo diario, cooperen para alcanzar objetivos específicos. El contenido del libro gira en torno al objetivo común de crear una escuela en la que todas las personas -niños, alumnos, personal, padres y dirigentes- tengan la posibilidad de aprender y desarrollarse. El propósito del libro es proporcionarle, como líder, un mayor conocimiento sobre cómo crear una escuela que se esfuerce por un desarrollo continuo con esfuerzos conjuntos.

Para que una organización se desarrolle, es necesario que exista una cultura del cambio, es decir, que haya voluntad y compromiso entre los participantes de cambiar y desarrollarse constantemente y, por tanto, de estar preparados para cambiar y desarrollarse ellos mismos. En su papel de líder, probablemente se haya preguntado muchas veces por qué algunas personas o equipos de trabajo parecen desarrollarse y trabajar con el cambio con más facilidad que otros. También es posible que se pregunte cómo puede usted, como líder, trabajar para apoyar y promover una cultura de cambio en su centro de enseñanza. Nuestra intención es que este texto, con la ayuda de varios ejemplos, pueda ayudarle a acceder a modelos de pensamiento, métodos y herramientas concretas que pueda utilizar para implantar una cultura de mentalidad de crecimiento con el objetivo de crear una buena cultura de aprendizaje en su centro escolar o dentro de su organización.

El arte de cambiar y crear una cultura del aprendizaje no es, por supuesto, una tarea fácil. Cada escuela y organización constituyen su propio contexto específico y tienen su propia historia, condiciones y necesidades. Por lo tanto, este manual no podrá darle ninguna respuesta clara y sencilla que pueda aplicarse y utilizarse directamente en otra práctica. Por el contrario, el objetivo principal de este manual es ofrecer directrices y estrategias basadas en conocimientos académicos y experiencia demostrada que pueda utilizar como herramienta a la hora de relacionarlas con su propia práctica. Con la ayuda de los conocimientos teóricos y los ejemplos prácticos que se ofrecen en el texto, podrá reflexionar sobre su propia organización y, con un poco de suerte, encontrar formas de avanzar hacia una cultura del aprendizaje cambiada y mejorada.

El manual consta de tres partes diferentes.

En la primera parte, *Antecedentes*, encontrará una descripción del contexto que es el punto de partida de este texto. ¡Se presentan los antecedentes del proyecto Erasmus+ *MindSetGo! 2.0* y conocerá a los distintos socios que forman parte del proyecto. En primer lugar, Fridaskolan y Didaktikcentrum que, sobre la base de muchos años de experiencia en la gestión de escuelas de éxito en Suecia, son considerados expertos en términos de dirigir escuelas con una visión compartida. El contenido del manual se ha extraído de este contexto. También se le presentarán otras 5 escuelas y organizaciones que son socios de este proyecto y que están trabajando en la implantación de una cultura de Mentalidad de Crecimiento en sus respectivas organizaciones. La primera parte del manual termina con una sección en la que se define el concepto de Mentalidad de Crecimiento y se vincula al concepto de "organización de aprendizaje".

En la segunda parte, *Una organización que aprende*, se presentan las ideas de Peter Senge (2006) sobre los diversos componentes, o disciplinas, que trabajan juntos para crear un buen terreno para cultivar una cultura común en una organización.

En la tercera parte, *Directrices*, tendrá la oportunidad de profundizar en las distintas disciplinas de una organización de aprendizaje. Esta parte se basa en los experiencia que Fridaskolan ha acumulado durante su proceso de desarrollo de 30 años, y que ha demostrado su eficacia a la hora de crear una buena cultura del aprendizaje. Durante este proceso, la inspiración se ha extraído tanto de las teorías de Peter Senge sobre las organizaciones que aprenden, como de otras teorías sobre el desarrollo organizativo y el trabajo de mejora. Así pues, el contenido de las distintas partes no sólo está vinculado a la teoría de Senge, sino que también puede rastrearse en otras perspectivas teóricas. También es importante tener en cuenta que una teoría sólo en teoría es fácilmente separable, mientras que en la vida real es más compleja y sus diferentes partes pueden fundirse entre sí. Así, algunos de los ejemplos planteados dentro de una de las distintas disciplinas también pueden ser útiles y comprensibles en relación con las demás. No obstante, para que el texto resulte comprensible para el lector, hemos optado por estructurarlo en función de las distintas disciplinas. Cada parte se ilustra con diferentes ejemplos y estrategias que pretenden utilizarse en las conversaciones y el trabajo práctico dentro de la organización en el esfuerzo por crear una comprensión común de cómo fomentar una cultura de mentalidad de crecimiento.

Parte 1: Antecedentes

¡En esta parte, se le presentarán inicialmente los antecedentes del proyecto *MindSetGo! 2.0* y conocerá a los distintos socios que forman parte del proyecto. También se presenta una definición del concepto Growth Mindset y cómo se utiliza en el marco de este texto.

1.1 Antecedentes del proyecto

¡El proyecto *MindSetGo! 2.0* se basa en un proyecto Erasmus+ anterior, *MindSet Go!*, que se inició como reacción al debate en curso en los medios de comunicación sobre la baja calidad de la educación en general y sobre la disminución de los resultados en los exámenes, que provoca estrés, falta de motivación, problemas de salud y un número cada vez mayor de alumnos que no terminan la enseñanza obligatoria.

El objetivo del proyecto *MindSet Go!* era crear una red de centros escolares que funcionara bien y promoviera nuevas ideas y métodos de enseñanza basados en las teorías de Carol S. Dweck (2006) sobre la "mentalidad de crecimiento". [El resultado de este proyecto se presenta aquí ...](#)

Aunque el proyecto *MindSet Go!* tuvo mucho éxito en cuanto a la aplicación de métodos de mentalidad de crecimiento en la práctica docente, también puso de manifiesto la necesidad de un enfoque holístico entre las diferentes partes interesadas y profesiones dentro de una escuela o un distrito. Trabajar ad hoc introduciendo la mentalidad de crecimiento sólo en algunas clases puede dar lugar a mensajes contradictorios para los alumnos. Por lo tanto, los mejores resultados se obtienen cuando se trabaja de forma holística en la creación de una cultura escolar de mentalidad de crecimiento.

¡Estas ideas dieron lugar al proyecto *MindSetGo! 2.0*. En este proyecto, la atención se ha centrado no sólo en el aprendizaje en el aula y la experiencia docente, sino también en la forma de aplicar un nuevo enfoque de aprendizaje para toda la organización, incluidos todos los estudiantes, el personal de la escuela y los directores, así como la participación de los padres. Una parte de la salida intelectual era escribir un sistema de las pautas que pueden ayudar a directores a trabajar hacia la meta de poner una cultura de la mentalidad del crecimiento en una escuela o dentro de una organización.

1.2 Socios del proyecto

¡En esta sección se presentan las distintas organizaciones y escuelas que forman parte del proyecto *MindSetGo! 2.0*.

1.2.1 Fridaskolan

Fridaskolan es una escuela independiente fundada en 1993 y situada en Vänersborg, en el suroeste de Suecia. La escuela acoge a niños desde preescolar hasta noveno curso y actualmente tiene unos 500 alumnos de 6 a 16 años. También cuenta con un centro preescolar Frida y un centro de tiempo libre. La escuela es conocida por sus medidas de fomento de las relaciones y por centrarse en el bienestar con el fin de crear un buen entorno para el aprendizaje. La buena reputación de la escuela y sus exitosos métodos a la hora de trabajar con alumnos con diferentes dificultades de aprendizaje la han convertido en la primera opción para muchos niños con dificultades.

Desde el inicio de Fridaskolan, los líderes tenían claro que a la investigación educativa actual le faltaban partes esenciales en relación con la dirección de un desarrollo escolar eficaz y significativo. Por ello, buscaron inspiración y conocimientos en nuevos campos ajenos a la "investigación escolar tradicional". Surgió un gran interés por la teoría organizativa, la teoría

de la comunicación y la teoría de sistemas, ya que demostraron tener un gran efecto en las empresas desde la perspectiva del desarrollo. Por ello, los responsables de Fridaskolan empezaron a transformar la investigación realizada sobre empresas y otras organizaciones en un contexto escolar.

En colaboración con la empresa *Frivolten AB*, que lleva a cabo actividades de formación y consultoría basadas en la teoría de sistemas, se introdujo a una serie de teóricos de sistemas como Gregory Bateson, Ken Blanchard y Peter Senge. Las descripciones de Peter Senge de una organización que aprende en el libro *La quinta disciplina* (2006) cobraron importancia para la formación de Fridaskolan. ¡Todo el personal leyó también el libro de Ken Blanchard *Whale Done!* (2006) de Ken Blanchard, que de forma concreta permite comprender la importancia de centrarse más en lo que funciona que en lo que no funciona. Se estableció contacto con Oscar Öquist, uno de los teóricos de sistemas más destacados de Suecia. Oscar ha escrito varios libros sobre teoría de sistemas en sueco y, de este modo, ha hecho comprensibles las complejas ideas de diferentes teóricos de los sistemas internacionales. Algunos ejemplos de teóricos de sistemas internacionales que, con la ayuda de Oscar, se convirtieron en importantes para Frida Education son Chris Argyris, Donald Schön y Stafford Beer.

La escuela se basa en la teoría de sistemas. En un enfoque sistémico, el todo es mayor que la suma de sus partes, una perspectiva que se pierde fácilmente en la complejidad de la vida escolar cotidiana. A veces nos centramos en una parte y perdemos de vista el conjunto. Para los alumnos, esta falta de contexto puede provocar una sensación de falta de control, que repercute negativamente tanto en el bienestar como en la motivación. Por ello, Fridaskolan trabaja conscientemente con lo escrito en el plan de estudios sueco de la enseñanza obligatoria (Lgr11) sobre la misión de proporcionar una visión de conjunto y un contexto.

Basándose en el enfoque sistémico, es importante centrarse en cómo se relacionan entre sí las asignaturas de la escuela. El trabajo interdisciplinar puede crear un todo mayor que sus partes. Sea cual sea el contenido o el contexto del encuentro con los niños y los jóvenes, hay elementos y estructuras generales que pueden contribuir a aumentar el aprendizaje y el compromiso. Lo mismo ocurre con el enfoque de los profesores y el personal, así como con el uso del lenguaje. En la teoría de sistemas, el lenguaje es una herramienta importante. Es con el lenguaje como describimos y, por tanto, damos forma a nuestra percepción de nosotros mismos y de lo que nos rodea. Nuestro lenguaje, tanto verbal como físico, envía señales que afectan a nuestro entorno. Podemos utilizar el lenguaje como herramienta para cambiar nuestra percepción de nosotros mismos y de lo que nos rodea y enviar señales positivas y fortalecedoras a quienes nos rodean.

La colaboración con *Frivolten AB* fue desapareciendo gradualmente, pero se ha mantenido la colaboración con Oscar Öquist. Durante los últimos diez años, Oscar ha desempeñado el papel de asesor principal en Frida Education. Varios textos y libros de Oscar han sido publicados por Frida Professional, por ejemplo los libros *Den seende läraren* (2013, en sueco) y *Seeing the forest and the trees* (2021).

Sugerencia

Así es como trabajamos para implantar una cultura de Mentalidad de Crecimiento en nuestra escuela

El proyecto nos ha dado la oportunidad de compartir experiencias de nuestro trabajo de desarrollo y ejemplos de buenas prácticas con colegas de otros cuatro países. Basado en los conceptos de

"Growth Mindset" y "Grit", nuestras escuelas han promovido un enfoque en el que tanto el personal como los alumnos se atreven a desafiar a sí mismos, a probar cosas nuevas y a ver el fracaso como una forma de aprender.

Johan Arnell, Director de Fridaskolan

En 2020, durante la pandemia, el fundador de Fridaskolan, Håkan Johansson, pronunció un breve pero contundente discurso ante los alumnos que se graduaban, un discurso que ilustra la visión que Håkan sigue teniendo 30 años después de fundar la primera Escuela Frida.

Sugerencia

Discurso a los alumnos graduados 2020

Tengo un sueño El sueño de una escuela en la que los alumnos se diviertan, aprendan, se sientan seguros y piensen que aprender es importante; sí, puede que incluso emocionante y divertido.

Mi sueño es una escuela en la que se vea a todo el mundo, en la que los profesores disfruten con su trabajo y les encante trabajar con los jóvenes. Mi sueño incluye contratiempos. No hay organización sin contratiempos. Pero, al mismo tiempo, son los reveses los que abren la puerta al éxito. Así que, a vosotros, alumnos

Quiero decir: Lo que cuenta es el valor y la voluntad de continuar. El éxito siempre llegará. Me llamo Håkan. Fundé Frida en 1993. Ese es mi sueño. ¡Buena suerte con tu sueño!

Håkan Johansson, fundador de Fridaskolan

En su discurso, Håkan subraya que no hay organización que no se enfrente a contratiempos. Pero, al mismo tiempo, son los reveses los que allanan el camino hacia el éxito. Nunca podemos saber desde el principio exactamente cómo será nuestro camino hacia el éxito, pero podemos prepararnos para el viaje de modo que, independientemente de los escollos o impedimentos que haya, podamos estar seguros de encontrar una salida. Con valor y voluntad, como dice Håkan, encontraremos el camino correcto. Este es un ejemplo de mentalidad de crecimiento, y parte de la visión que marca la dirección de la cultura organizativa de Fridaskolan.



1.2.2 Didaktikcentrum

Didaktikcentrum es un departamento de investigación y desarrollo en educación. Desde sus inicios en 1997, Didaktikcentrum se ha centrado claramente en el trabajo de desarrollo y cambio con el objetivo de contribuir al aprendizaje de las personas y las organizaciones. En Didaktikcentrum trabajan un investigador y varios responsables de desarrollo. Todos ellos tienen amplios conocimientos sobre investigación educativa, desarrollo de organizaciones y centros escolares, aprendizaje profesional, colaboración con empresas y colaboraciones internacionales. Todos los empleados de Didaktikcentrum tienen experiencia de trabajo en la escuela como profesores.

Al igual que Fridaskolan, Didaktikcentrum también trabaja desde la perspectiva de la teoría de sistemas, lo que se nota tanto en el contenido de la formación como en su forma. Las diferentes dimensiones de las estructuras autosostenidas en los sistemas vivos del teórico de sistemas Humberto Maturana son un importante punto de partida en el trabajo de Didaktikcentrum.

El personal de Didaktikcentrum es también autor de este texto.

1.2.3 CEIBas Arteaga

El CEIBas Arteaga es un colegio público de educación infantil, primaria y secundaria, con unos 400 alumnos y 45 profesores. Está situado en Murcia, al sureste de España, en un pueblo rural llamado Sucina de unos 2000 habitantes. Las dos principales actividades económicas de la zona son la agricultura y los estados residenciales para jubilados. Ambas actividades atraen a familias de diferentes partes del mundo que buscan empleo en el cultivo de la tierra o en el sector terciario.

En consecuencia, existe una rica mezcla de nacionalidades que incluye familias de España, Marruecos, Rumanía, Bélgica, Inglaterra, China y Venezuela. Este contexto multicultural también está presente en la escuela y se ha convertido en el ámbito principal de las acciones y planes institucionales para implicar a las familias, los niños y los profesores.

Somos una escuela entusiasta y siempre dispuesta a intercambiar conocimientos y aplicar nuevas metodologías en la enseñanza. En la última década, la escuela ha implementado metodologías activas como la enseñanza emprendedora, la cultura maker y el enfoque de aprendizaje al aire libre. Se ha hecho con la ayuda de proyectos KA1 y KA2 que permitieron la formación y la cooperación con otras escuelas.

Sugerencia

Así es como trabajamos para implantar una cultura de mentalidad de crecimiento en nuestra escuela

Desde que iniciamos el proyecto hace tres años, hemos inculcado una cultura de mentalidad de crecimiento en nuestra escuela, ya que creemos que es muy importante que los alumnos trabajen su mentalidad. Hemos llevado a cabo diferentes actividades para que los alumnos comprendan la importancia de tener una mentalidad de crecimiento.

Estas actividades se han realizado en las diferentes clases una vez al mes, normalmente en clases de tutoría con su tutor.

Al incorporarnos al proyecto, creamos un equipo Erasmus con profesores que se encargaban del desarrollo de las actividades que el coordinador proponía en las diferentes reuniones que teníamos a lo largo del año.

Fulgencio Hernández, Director de CEIBas Arteaga



1.2.4 Escuela Secundaria Les Tamarins

La Escuela Secundaria Les Tamarins está situada en la ciudad de Saint-Pierre, en el sur de la isla de Reunión. Es una pequeña escuela urbana con unos 500 alumnos y 40 profesores.

La Escuela Secundaria Les Tamarins está clasificada como escuela "REP+". En el sistema francés, esto significa "red de educación prioritaria". Por tanto, se anima encarecidamente a los profesores a encontrar técnicas pedagógicas innovadoras para motivar a los alumnos y darles gusto por aprender. En este contexto, el equipo educativo del centro ha invertido en los proyectos *MindSetGo!* y *MindSet Go! 2.0*.

¡Estamos encantados de formar parte del equipo *MindSet Go! 2.0*. Este proyecto nos brinda la oportunidad de conocer otras culturas y otras formas de hacer las cosas. Es una forma muy interesante de intercambiar ideas y pensar juntos para ofrecer el mejor apoyo posible a nuestros alumnos.

Intentamos cultivar el espíritu de desarrollo a través de varios proyectos, esquemas y acciones que nos son muy cercanos, proyectos que son muy eficaces y beneficiosos con los alumnos que tenemos en Les Tamarins. Disponemos de diversas opciones y prácticas artísticas, culturales y deportivas que permiten a los alumnos trabajar la confianza en sí mismos (opción judo, opción teatro, opción orquesta escolar, taller de yoga, taller de clown, taller de música asistida por ordenador, taller de graffiti, etc.).

A través de estos talleres, intentamos desarrollar entre nuestros alumnos una mentalidad basada en la apertura a los demás, el dejarse llevar, la curiosidad, el deseo de aprender y descubrir, y la confianza en sí mismos.

También intentamos trabajar con los alumnos para crear un espacio agradable, que puedan hacer suyo y con el que se sientan bien. Tenemos varios talleres de arte, cuyo objetivo es crear frescos rurales con los alumnos. También tenemos un arboreto donde se cultivan plantas endémicas de La Reunión. Los alumnos se encargan de su mantenimiento.

Sugerencia

Así es como trabajamos para implantar una cultura de Mentalidad de Crecimiento en nuestra escuela:

El colegio Les Tamarins lleva varios años participando en varios proyectos ERASMUS +, con el objetivo de crear una red de colegios que desarrollen y apliquen nuevas prácticas y métodos de enseñanza basados en la mentalidad de crecimiento, la motivación y la confianza en uno mismo. ¡Este proyecto MindSet Go! 2.0, centrado en la mentalidad de crecimiento, se propone como respuesta a las dificultades académicas y sociales de nuestros alumnos, y a su falta de motivación y ambición. Durante los tres últimos años, hemos podido intercambiar ideas con nuestros socios europeos, compartir ideas y trabajar juntos en estrategias y herramientas de aprendizaje innovadoras. En el centro de enseñanza media Les Tamarins, estamos difundiendo este espíritu ofreciendo diferentes actividades y talleres.

Una perspectiva internacional es importante no sólo para nuestros alumnos, la mayoría de los cuales proceden de familias socialmente desfavorecidas, sino también para los profesores y el personal educativo, que desean desarrollar sus métodos de aprendizaje.

Georges Prugnières, Director de la Escuela Secundaria Les Tamarins



1.2.5 Scoala Gimnaziala Nr. 4 Bistrita

En Scoala Gimnaziala, en Rumanía, hay unos 650 alumnos de 6 a 15 años, agrupados en 28 clases. Alrededor del 7% de los niños necesitan recursos educativos especiales. Estos niños están integrados en la educación ordinaria, algunos acompañados por facilitadores, y reciben clases extra impartidas por profesores de apoyo. La escuela trabaja de acuerdo con el plan de estudios nacional, publicado por el Ministerio de Educación. Nuestro toque personal se puede recuperar en las clases optativas que proponemos cada curso escolar: Educación para la salud, Arte, Conversación en inglés, Riesgos naturales y provocados por el hombre, Danzas populares, Nuestra Tierra, Desarrollo personal - pasaporte para el éxito, Cómo jugar al ajedrez. También hacemos hincapié en la educación positiva, la inclusión, la digitalización y la enseñanza innovadora.

Nuestros alumnos proceden de entornos sociales diferentes, algunos tienen uno o los dos padres trabajando en el extranjero o sólo tienen uno en casa. El personal tiene que enfrentarse a muchas situaciones difíciles, nos esforzamos por ser empáticos y hacer que nuestros alumnos encuentren su propio camino en la vida, para que lleguen a ser la mejor versión de sí mismos. Insistimos en que cada profesor cree un ambiente cómodo en clase, animando a los alumnos a aceptar retos, a cometer errores y aprender de ellos, a probar cosas nuevas y a ser responsables.

La educación no formal, realizada a través de actividades extraescolares, es importante para desarrollar la personalidad de los alumnos. También es una forma de suplir la falta de tiempo de algunos padres que, debido a su trabajo, no pueden educar a sus hijos. Por ello, organizamos actividades de interacción social, reuniones con niños y padres, participamos en proyectos educativos centrados en la ecología, el autodesarrollo, el deporte, las artes, etc.

Desarrollamos buenas relaciones con las autoridades locales, que se esfuerzan por satisfacer nuestras necesidades materiales, y con la comunidad local, especialmente los padres y otras partes interesadas, como las ONG dedicadas a la educación.

Estamos abiertos a la cooperación europea para mejorar nuestra actividad, alcanzar la dimensión europea en la educación, compartir experiencias valiosas y conocer amigos maravillosos.

Sugerencia

Así es como trabajamos para implantar una cultura de Mentalidad de Crecimiento en nuestra escuela:

Cambiar la mentalidad es muy difícil y difícilmente mensurable. Nosotros nos comprometemos a desarrollar la mentalidad de crecimiento en nuestros alumnos, motivándoles para que se esfuercen por su futuro, animándoles a valorar la resiliencia y la forma de afrontar los problemas y aceptar los retos. Cada curso escolar llegan nuevos profesores a nuestro colegio, e intentamos concienciarles de los beneficios de una mentalidad de crecimiento. Este año hemos implicado más a los padres, para hacerles comprender la importancia de estos principios, inculcando al mismo tiempo los principios de la mentalidad de crecimiento a nuestros alumnos y colegas.

Los planes de clase y las actividades con alumnos y padres que preparamos para la Caja de herramientas y el Compendio han sido probados por el iniciador y por otros profesores de la escuela. Hemos debatido y reflexionado sobre cada uno de ellos, tratando de encontrar las mejores soluciones para ponerlos en práctica.

Presentamos nuestro proyecto durante las reuniones con profesores del condado, profesores que participan en proyectos europeos, reuniones organizadas por la Autoridad Escolar del Condado. Hicimos carteles y roll-ups con la presentación del proyecto, y los colocamos a la entrada de la escuela para que los vieran todos los que la visitaban. También presentamos el proyecto durante las fiestas de inicio del nuevo curso escolar, a las que se invitó a la prensa local. La difusión de las reuniones del proyecto en Eslovenia y España apareció en los periódicos locales y en las redes sociales: la página de Facebook del colegio.

El enfoque holístico de la mentalidad de crecimiento es la forma que utilizamos para capacitar a nuestros alumnos, profesores y padres de los niños. Para los padres ofrecemos consejos sobre cómo tratar a los niños en casa, cómo comunicarse mejor, cómo escucharles, cómo acercarse a ellos a distintas edades, cómo afrontar sus dilemas, cómo animarles y guiarles para que encuentren

su verdadero yo, infundir esfuerzo y motivación para el aprendizaje. La reflexión y la reflexión personal desempeñan un papel importante, ofreciéndonos la oportunidad de seguir mejorando y adaptándonos.

Daniela Danea, Directora de Scoala Gimnaziala



1.2.6 Escuela primaria Marije Vere

La escuela primaria Marije Vere (Osnovna šola Marije Vere) tiene un tamaño algo superior a la media de las escuelas primarias eslovenas. Está situada en Kamnik, una pequeña ciudad del norte de Eslovenia central, cerca de los Alpes. Alrededor de 70 empleados atienden a unos 600 alumnos que proceden de diversos entornos, desde totalmente urbanos (la escuela está rodeada por un barrio de bloques de pisos) hasta suburbanos, con diferentes orígenes socioeconómicos y una gran mezcla de nacionalidades. Además de eslovenos, muchos de nuestros alumnos proceden de los Balcanes sudorientales, siendo los albaneses la nacionalidad más numerosa últimamente. Esto nos brinda una gran oportunidad de educar a nuestros alumnos en un entorno que promueve y celebra la diversidad, al tiempo que aprecia la oportunidad de aprender unos de otros. ¡El proyecto *MindSet Go! 2.0* nos ayuda mucho en este sentido.

Sugerencia

Así es como trabajamos para implantar una cultura de Mentalidad de Crecimiento en nuestra escuela:

El lema de nuestra escuela es "Per aspera ad astra", que significa "a través de las dificultades hacia las estrellas". Queremos fomentar la mentalidad de crecimiento para que, esforzándonos de verdad, nosotros (los alumnos, los profesores y el resto del personal de la escuela y los padres) alcancemos el objetivo de un conocimiento mejor y duradero, mejorando así nuestras capacidades y habilidades.

Compartimos el material de apoyo elaborado durante este proyecto en las reuniones de profesores y padres y en nuestra página web. Promovemos el proyecto con el uso de consejos o folletos para concienciar sobre nuestros objetivos comunes. También hacemos mucho hincapié en el movimiento

durante nuestras clases y descansos, por lo que el movimiento y el aprendizaje al aire libre se incorporan a nuestras clases. Lo utilizamos desde los más pequeños hasta los mayores.

Damjan Snoj, Director de la Escuela Primaria Marije Vere



1.2.7 Instituto STEP

STEP Institute es una innovadora organización privada sin ánimo de lucro con sede en Eslovenia. Con un equipo apasionado y diverso de expertos interdisciplinarios en su núcleo, STEP Institute se dedica al desarrollo de las personas a través de una variedad de métodos innovadores y enfoques integrados.

En el Instituto STEP son reconocidos como constructores de puentes, salvando las distancias entre educación y trabajo, empresa y sector público, teoría científica y experiencia práctica, y empresas de nueva creación y organizaciones establecidas. Su equipo de expertos, formados en psicología, economía y sociología, aporta una perspectiva única para abordar retos complejos con creatividad e innovación.

Sugerencia

La misión del Instituto STEP es capacitar a las personas para que prosperen en su vida profesional y personal ayudándolas a descubrir y cultivar sus talentos, desarrollar habilidades profesionales y sociales cruciales como la comunicación, la inteligencia emocional, la mentalidad de crecimiento, la tutoría y el coaching.

¡En el proyecto MindSet Go! 2.0 el equipo de STEP animó y apoyó a los socios del proyecto en el proceso de descubrir el poder transformador de la mentalidad de crecimiento, desbloquear su verdadero potencial e iniciar un viaje transformador hacia el desarrollo personal y profesional.

Blanka Tacer, gestora de proyectos y formadora en el Instituto STEP



1.3 Definición de mentalidad de crecimiento

Carol S. Dweck (véase, por ejemplo, 2006) es una de las investigadoras más destacadas del mundo en los campos de la personalidad, la psicología social y la psicología del desarrollo. Sus investigaciones se centran en las creencias de las personas: cómo afectan a sus objetivos y cómo consiguen alcanzarlos. Carol Dweck ha identificado dos mentalidades diferentes que dirigirán la forma en que te percibes a ti mismo, lo que quieres y si consigues alcanzarlo. Estas dos mentalidades son la mentalidad de crecimiento y la mentalidad fija, y pueden describirse como en la imagen siguiente (Fig. 1.1).

Committed to growth	
Growth Mindset	
Fixed mindset	Growth mindset
 Either I'm talented in some area or I'm not.	<input checked="" type="checkbox"/> I can get better at anything if I put in enough effort.
 A mistake is proof that I am not successful enough.	 When I make a mistake, I learn.
 My performance is determined by my abilities.	 My success is determined by the effort I put in and my attitude towards the problem.
 Your success threatens me.	 Your success inspires me.
 I do not like new challenges.	 Through challenges, I become a better version of myself.

Figura 1.1 Mentalidad de crecimiento frente a mentalidad fija (del Instituto STEP)

Cita

La **mentalidad de crecimiento**, propuesta por la profesora de Stanford Carol Dweck en su libro *Mindset*, describe a las personas que creen que su éxito depende del tiempo y el esfuerzo.

Las personas con mentalidad de crecimiento creen que sus habilidades e inteligencia pueden mejorar con esfuerzo y persistencia. Aceptan los retos, persisten ante los obstáculos, aprenden de las críticas y buscan inspiración en el éxito de los demás.

Quienes tienen una **mentalidad de crecimiento** creen que pueden mejorar en algo dedicando tiempo, esfuerzo y energía. Trabajar en los propios defectos y el proceso -no el resultado- son los componentes más importantes. Con tiempo y práctica, las personas con una mentalidad de crecimiento creen que pueden conseguir lo que se propongan. Lo contrario de una mentalidad de crecimiento es una mentalidad fija.

La investigación sobre el crecimiento y la mentalidad fija parte de una perspectiva psicológica y se ocupa de las percepciones (creencias) de los individuos. En el trabajo de creación de una cultura dentro de todo un grupo de personal de un centro escolar, necesitamos utilizar teorías que consideren la organización como un sistema. Es decir, en lugar de considerar la organización como un conjunto de percepciones individuales, necesitamos considerarla como un todo, donde varios individuos comparten una mentalidad común. Basándonos en la definición de Carol Dweck de mentalidad de crecimiento, significa que una organización con una cultura de mentalidad de crecimiento acepta y asume retos, actúa con perseverancia a través de diversos tipos de obstáculos o problemas, aprende de las críticas y busca inspiración en el éxito de los demás. Mediante el trabajo duro, a lo largo del tiempo y centrándose en los procesos más que en los resultados, la organización puede evolucionar en la dirección deseada.

Para entender lo que significa implantar una cultura de mentalidad de crecimiento en una escuela, podemos partir de las ideas de Peter Senge sobre una organización que aprende.

Cita

En las organizaciones que aprenden, las personas "*amplían continuamente su capacidad para crear los resultados que realmente desean, donde se fomentan pautas de pensamiento nuevas y expansivas, donde se libera la aspiración colectiva y donde las personas aprenden continuamente a aprender juntas*".

Parte 2: Una organización que aprende

En este capítulo se ofrece una descripción general de la teoría de Peter Senge sobre las organizaciones que aprenden. Se hace un repaso de las cinco partes, o disciplinas, que juntas crean una organización que aprende. El capítulo termina con una descripción de 7 signos de una organización que no aprende, y un ejercicio en el que puede utilizar diferentes signos para evaluar su propia escuela.

2.1 Una organización que aprende

En su libro *La quinta disciplina* (2006), Peter Senge describe cómo cinco componentes diferentes interactúan para crear una organización que aprende. Se trata del pensamiento sistémico, el dominio personal, los modelos mentales, la construcción de visiones compartidas y el aprendizaje en equipo. Senge se refiere a los distintos componentes como disciplinas para ilustrar que necesitamos trabajar activamente para aprender a dominar estas competencias o habilidades. Dentro del concepto de "organización que aprende" subyace la comprensión de que este dominio es un proceso de aprendizaje continuo que incluye a todos los participantes en todos los niveles de la organización. También significa que el aprendizaje debe formar parte del trabajo diario en todos los niveles de la organización. Por lo tanto, no basta con educar sólo a uno o unos pocos empleados de toda la organización. Tampoco basta con que la dirección tome decisiones que se espera que los empleados sigan. Para que una organización tenga éxito, debe ser capaz de aprovechar el compromiso y la capacidad de aprendizaje de todos los empleados.

Importante

Las cinco disciplinas están interrelacionadas y son interdependientes para crear una organización de aprendizaje.

- "*Construir visiones compartidas* fomenta el compromiso a largo plazo".
- "*Los modelos mentales* se centran en la apertura necesaria para desenterrar las deficiencias de nuestras formas actuales de ver el mundo".
- "*El aprendizaje en equipo* desarrolla las habilidades de los grupos de personas para buscar una visión más amplia más allá de las perspectivas individuales".
- "*El dominio personal* fomenta la motivación personal para aprender continuamente cómo nuestras acciones afectan a nuestro mundo. Sin dominio personal, las personas están tan impregnadas de la mentalidad reactiva ("alguien/algo más está creando mis problemas") que se sienten profundamente amenazadas por la perspectiva sistémica."
- "*El pensamiento sistémico* hace comprensible el aspecto más sutil de la organización que aprende: la nueva forma en que los individuos se perciben a sí mismos y al mundo".

2.1.1 Pensamiento sistémico

Una escuela debe considerarse un sistema complejo en el que se incluyen distintos componentes. Los distintos componentes, o partes, están conectados en un todo y se influyen mutuamente: forman un sistema ecológico. El investigador australiano Stephen Kemmis ofrece una imagen del sistema ecológico de un centro escolar (Kemmis et al., 2014, p. 52). Considera las diferentes partes del sistema ecológico como prácticas y distingue entre las siguientes prácticas en un contexto educativo: Investigación y evaluación educativas, Desarrollo profesional/aprendizaje,

Liderazgo y administración educativos, Práctica educativa en el aula de los profesores (enseñanza) y Prácticas académicas y sociales de los alumnos (aprendizaje). La siguiente ilustración muestra cómo estas cinco prácticas interactúan y se influyen mutuamente (Fig. 2.1). Para cambiar una cultura, no basta con centrarse sólo en una parte del sistema, sino que el trabajo debe implicar a todas las prácticas.

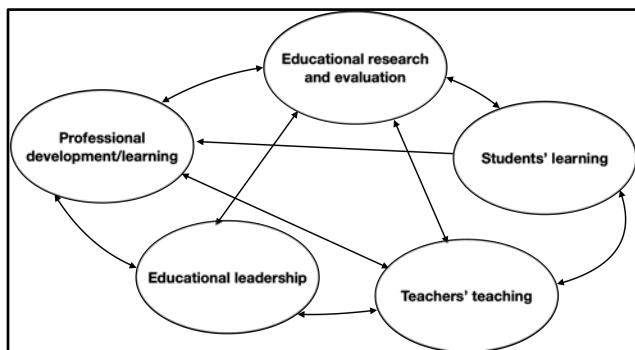


Figura 2.1 La teoría de las ecologías de prácticas (modificado de Kemmis et al., 2014, p. 52)

El pensamiento sistémico consiste en ser capaz de ver el conjunto y observar patrones entre las distintas partes de un sistema. Como a menudo nosotros mismos formamos parte del sistema, puede resultar difícil ver el patrón entre las distintas partes que lo componen. Tendemos a ver instantáneas de partes separadas y a utilizarlas como punto de partida para comprender el sistema en su conjunto. El riesgo de fragmentar la realidad es que no somos capaces de ver las mejores soluciones a nuestros problemas y que no vemos todas las consecuencias de nuestras acciones. También se nos priva del sentimiento de pertenecer a un todo mayor.

El pensamiento sistémico es un requisito previo para crear una organización de aprendizaje. Si no tenemos una visión de conjunto, no podremos ver cómo las demás disciplinas están conectadas y son interdependientes.

Nota

"En el corazón de una organización que aprende hay un cambio de mentalidad: de vernos a nosotros mismos como separados del mundo a conectados con el mundo, de ver los problemas como causados por alguien o algo 'ahí fuera' a ver cómo nuestras propias acciones crean los problemas que experimentamos."

Senge, 2006, p. 12

2.1.2 Dominio personal

Como su nombre indica, el dominio personal consiste en dominar determinadas habilidades. Se trata de "clarificar y profundizar continuamente nuestra visión personal, de centrar nuestras energías, de desarrollar la paciencia y de ver la realidad con objetividad" (Senge, 2006, p. 7).

En una organización que aprende, la voluntad y la capacidad de aprender de los individuos son decisivas. Sin embargo, es poco frecuente que la dirección de las organizaciones fomente el desarrollo del dominio personal para poder utilizar las competencias y los recursos. Muchos profesores recién titulados

impulsados por un compromiso y un deseo genuino de poder influir y marcar la diferencia en la vida de los niños y los alumnos. Pero con el tiempo esta energía desaparece, lo que también afectará negativamente a la capacidad de la organización para aprender y cambiar.

Otra dificultad del dominio personal es que la gente suele sentir resistencia a aprender. Aprender requiere un esfuerzo mental y un trabajo duro, y nuestro intelecto quiere evitar ese esfuerzo en la medida de lo posible. Así, nuestro intelecto establece diferentes barreras cognitivas cuando intentamos aprender cosas nuevas. Mientras que el aprendizaje puede describirse como la creación de un desequilibrio al cuestionar un pensamiento o una idea, las barreras cognitivas pueden describirse como una forma de mantener o restablecer ese equilibrio. Esto significa que nuestro intelecto intenta, en la medida de lo posible, interactuar con el mundo exterior de un modo que confirma principalmente lo que ya sabemos, porque nos hace evitar el esfuerzo cognitivo que supondría aprender. Un término psicológico para esto es *asimilación*, que significa que la nueva información se cambia para que encaje con lo que ya se sabe.

Esto significa que, aunque la gran mayoría se describiría a sí misma como gente a la que le gustan los retos y que quiere desarrollarse, nuestros cerebros toman varios atajos cognitivos, o mentales, para evitar esto mismo. Al leer esto, es posible que se diga a sí mismo *Bueno, probablemente sea el caso de muchas personas, pero no el mío, porque estoy muy interesado en aprender y ansioso por desarrollarme*. Sentimos decepcionarte, pero ese mismo pensamiento es exactamente un atajo cognitivo de ese tipo. Te consideras una excepción.

El hecho es que todos los humanos tenemos un intelecto que puede describirse como un "avaro cognitivo" (Katz & Dack, 2013, p. 52), lo que significa que buscamos el menor esfuerzo cognitivo posible y, por tanto, optamos por evitar el cambio en la medida de lo posible. Como el avestruz, metemos la cabeza en la arena. Nos gusta situar los problemas fuera de nosotros y pensar que es otro quien debe resolverlos.

Cita

"La disciplina del dominio personal empieza por aclarar las cosas que realmente nos importan, por vivir nuestra vida al servicio de nuestras más altas aspiraciones".

Senge, 2006, p. 8

2.1.3 Modelos mentales

La disciplina de los modelos mentales trata de distintos tipos de suposiciones, generalizaciones e imágenes que influyen en nuestra comprensión del mundo y en cómo nos comportamos en relación con él. Estos modelos mentales suelen existir de forma inconsciente en nuestro interior, lo que significa que tampoco somos conscientes del modo en que nos controlan.

Ejemplo

Veamos un ejemplo concreto de Peter Senge (2006, p. 8)

Si un compañero de trabajo viste con elegancia, podríamos sacar la conclusión de que vive en un barrio "con clase".

Si alguien viste de forma desaliñada, podemos pensar que no le importa lo que piensen los demás.

Ninguna de las dos conclusiones es necesariamente cierta. Sin embargo, nuestros modelos mentales influirán sin duda en nuestra forma de actuar con las distintas personas del ejemplo y, por tanto, también influirán en ellas en el siguiente paso.

En una organización, como una escuela, los modelos mentales de los individuos del sistema tendrán un gran impacto en la cultura existente. Puede tratarse de la visión del papel como profesor, la visión de los colegas, la visión del aprendizaje, la visión de los alumnos y su papel, la visión de los padres o la visión de los líderes y sus responsabilidades. A menudo, los fracasos se deben a modelos mentales negativos. Por lo tanto, hay que trabajar mucho para hacer visibles y procesar los modelos mentales existentes.

Cita

"La disciplina de trabajar con modelos mentales empieza por volver el espejo hacia dentro: aprender a desenterrar nuestras imágenes internas del mundo, sacarlas a la superficie y someterlas rigurosamente a escrutinio. También incluye la capacidad de mantener conversaciones "llenas de aprendizaje" que equilibren la indagación y la defensa, en las que las personas expongan eficazmente su propio pensamiento y lo abran a la influencia de los demás."

2.1.4 Construir una visión compartida

Tener una visión común sólida que compartan todos los empleados de la organización es un requisito previo para crear una empresa de éxito. Sin embargo, no basta con que sólo la dirección o los líderes lleven la visión, o que se diga a los empleados que la sigan. La visión común debe impregnar la organización de tal manera que todos los empleados experimenten un auténtico deseo de trabajar y actuar en consonancia con los objetivos, valores y visiones generales.

Cita

"La práctica de la visión compartida implica la habilidad de desenterrar 'imágenes del futuro' compartidas que fomenten el compromiso genuino y la inscripción en lugar de la

disciplina, los líderes aprenden lo contraproducente de intentar dictar una visión, por muy sentida que sea".

Senge, 2006, p. 9

2.1.5 Aprendizaje en equipo

La disciplina del aprendizaje en equipo se basa en el entendimiento de que el conocimiento y la competencia colectivos de un grupo son mayores que la suma de los individuos. Cuando los grupos se desarrollan y aprenden, significa que los individuos del grupo también se desarrollan, incluso más rápido de lo que lo habrían hecho individualmente. El requisito previo para que esto ocurra es que el grupo haya desarrollado la capacidad de cooperar.

Un factor clave en la disciplina del aprendizaje en equipo es el diálogo. A través del diálogo, o "libre intercambio de significados", que es el significado original de la palabra, el grupo puede acceder a pensamientos, opiniones y perspectivas que de otro modo no estarían al alcance de cada persona. Así, el grupo puede crear percepciones que van más allá de la comprensión de cada individuo.

Nota

Un diálogo es diferente de una discusión.

En un diálogo, nos esforzamos por hacer visibles los distintos pensamientos y perspectivas de los individuos para obtener una mayor percepción o conocimiento común.

En un debate se intercambian opiniones entre los distintos participantes en forma de competición que se puede ganar o perder.

Hay varios obstáculos para conseguir una auténtica colaboración. Muchas veces, acabamos defendiendo nuestras propias opiniones en lugar de permitir que formen parte de una revisión crítica. Estas reacciones defensivas pueden socavar la cooperación. Si, en cambio, conseguimos hacer visibles estos mecanismos de defensa, es posible beneficiarse de ellos para el aprendizaje del grupo.

2.1.6 Resumen

Las cinco disciplinas descritas brevemente más arriba son esenciales en el empeño por crear una organización de aprendizaje caracterizada por una cultura de mentalidad de crecimiento. Es importante recordar que el dominio de las cinco disciplinas nunca llega a su fin, sino que es un trabajo continuo a lo largo de la vida. Cuanto más aprenda, más se dará cuenta de que aún no sabe o puede.

Cita

"Nunca se puede decir: 'Somos una organización de aprendizaje', como tampoco se puede decir: 'Soy un iluminado'".

Senge, 2006, p. 10

Las cinco disciplinas difieren de otras disciplinas de aprendizaje más tradicionales en la vida laboral. La diferencia es que las cinco disciplinas aquí descritas son personales en el sentido de que tratan de cómo pensamos, qué queremos y cómo trabajamos juntos.

Es importante entender las cinco disciplinas como un enfoque, y no como un modelo a aplicar. Las organizaciones de éxito no pueden copiarse, sino que deben entenderse y desarrollarse en el marco de su propio contexto.

2.2 Señales de una organización que no aprende

A menudo es fácil leer sobre diversos factores y características del éxito y sentir que muchos coinciden con el propio contexto. Por desgracia, sin embargo, esta sensación suele deberse a que no nos damos cuenta de nuestras propias ideas preconcebidas y no examinamos críticamente nuestras propias acciones. La verdad es que la mayoría de las organizaciones no funcionan tan eficazmente como nos gustaría creer, sino que, de hecho, son bastante deficientes a la hora de desarrollarse y aprender.

Las organizaciones pueden sufrir las denominadas dificultades de aprendizaje. Peter Senge (2006) ha identificado 7 problemas de aprendizaje que son comunes en distintos tipos de organizaciones. Estos son:

- Yo soy mi posición
- El enemigo está ahí fuera
- La ilusión de tomar las riendas
- La fijación de los acontecimientos
- La parábola de la rana hervida
- La ilusión de aprender de la experiencia
- El mito del equipo directivo

En el cuadro siguiente se describen brevemente las distintas dificultades de aprendizaje.

Cuadro 2.1 Descripciones y signos de dificultades de aprendizaje en las organizaciones

Problemas de aprendizaje	Descripción/Signos
Yo soy mi posición	Ocurre cuando sentimos que formamos parte de un sistema en el que no tenemos ninguna o muy poca influencia. Un signo de esta discapacidad es cuando las personas describen su trabajo como una variedad de tareas, pero no cómo estas tareas afectan a la organización en su conjunto. Uno hace su trabajo y sólo tiene responsabilidad en su área.
El enemigo está ahí fuera	Ocurre cuando no nos vemos a nosotros mismos como parte del sistema y, por tanto, no podemos ver cómo nuestras propias acciones afectan al conjunto.

	Un signo de esta discapacidad es que las personas, cuando algo va mal, encuentran un chivo expiatorio fuera de sí mismas.
La ilusión de tomar las riendas	Ocurre cuando actuamos con rapidez sin haber investigado la causa de los problemas. Un signo de esta discapacidad es cuando las personas son excesivamente activas y reaccionan en lugar de actuar.
La fijación en los acontecimientos	Ocurre cuando nos centramos demasiado en acontecimientos individuales en lugar de ver patrones en cambios lentos y graduales. Un signo de esta discapacidad es que las personas fragmentan los acontecimientos y pierden la capacidad de pensar de forma creativa.
La parábola de la rana hervida	Ocurre cuando perdemos la capacidad de ver procesos lentos y sucesivos. Un signo de esta discapacidad es que las personas se enfrentan de repente a un problema que no habían previsto.
La ilusión de aprender de la experiencia	Ocurre cuando no recibimos información sobre las consecuencias de nuestras decisiones. Un signo de esta discapacidad es que la organización está dividida en unidades separadas que no trabajan juntas.
El mito del equipo directivo	Se produce cuando existe un clima en el que tememos parecer inseguros e ignorantes. Un signo de esta incapacidad es que se silencian las diferencias de opinión y quienes tienen opiniones discrepantes permanecen en silencio.

<https://www.peterkang.com/the-seven-learning-disabilities-from-the-fifth-discipline/>

Aunque los ejemplos de las dificultades de aprendizaje de Peter Senge están relacionados en gran medida con las empresas, podemos establecer paralelismos con la escuela como organización. En el ejercicio que se presenta a continuación, puede utilizar los retos derivados de las distintas dificultades de aprendizaje para evaluar su propia escuela u organización.

Ejercicio

¿Su centro sufre algún problema de aprendizaje? Utilice las siguientes características de los retos como guía y evalúe en qué medida las afirmaciones son ciertas para su centro escolar.

Yo soy mi posición

¿Hasta qué punto es habitual que en mi organización/escuela colaboren diferentes funciones y cargos?

Por ejemplo, ¿profesores de distintas asignaturas trabajan juntos?

El enemigo está ahí fuera

¿Hasta qué punto mi organización/escuela es capaz de vernos como parte de un sistema, por ejemplo, comprendiendo nuestro propio papel/parte en las cosas que pueden no salir según lo planeado?

en mi organización/escuela, por ejemplo, castigar a un alumno en lugar de hablar con él sobre las causas de su comportamiento?

La fijación en los acontecimientos

¿En qué medida trabaja mi organización/escuela para tener una visión de conjunto, es decir, para no ver cada acontecimiento como algo aislado y no como parte de un todo?

La parábola de la rana hervida

¿Qué tan común es en mi organización/escuela que no reconozcamos los pequeños cambios, por ejemplo, que un estudiante comience a faltar a algunas clases y finalmente abandone la escuela?

La ilusión de aprender de la experiencia

¿Con qué frecuencia hablamos activamente de las consecuencias de nuestras acciones y decisiones en mi organización/escuela, por ejemplo, celebrando una reunión retrospectiva entre colegas para abordar una situación o proyecto del pasado?

El mito del equipo directivo

¿Hasta qué punto apoya mi organización/escuela las opiniones diferentes? Por ejemplo, ¿se silencia o se aprecia a alguien cuando dice lo que piensa y plantea una perspectiva diferente?

Parte 3: Directrices

En esta parte, conocerá diversos ejemplos y estrategias que pueden vincularse a la disciplina respectiva de una organización de aprendizaje. Los textos están escritos basándose en la experiencia demostrada por Fridaskolan a lo largo de más de 30 años de trabajo para crear una buena cultura del aprendizaje.

Dentro de cada parte, se presentan diferentes ejemplos que pueden utilizarse en la comunicación y se trabaja con los participantes de la organización para crear un entendimiento común.

3.1 Pensamiento sistémico

Conseguir que una organización adopte el pensamiento sistémico es un proceso que requiere el compromiso y la participación de toda la organización. Mediante el pensamiento sistémico, se crea la oportunidad para la apertura y la retroalimentación necesarias para que una organización pueda mejorar y desarrollarse continuamente.

3.1.1. Desarrollar una comprensión compartida del sistema

Un requisito previo para que la organización se convierta en una organización de pensamiento sistémico es que todos los empleados tengan una comprensión compartida de lo que significa el pensamiento sistémico y por qué es importante. Las metáforas, imágenes o historias pueden ser una forma de que todos los empleados comprendan los principios.

La historia de Thomas Edison es un ejemplo que puede servir para ello.

Ejemplo

Cuando piensa en Thomas Alva Edison, probablemente piensa en la bombilla. Lo que quizá no sepa es que Edison no inventó la bombilla. Fue el químico británico Joseph Wilson Swan quien inventó y patentó una lámpara similar en 1879. Lo que hizo famoso a Edison fueron, en cambio, otras dos cosas. En primer lugar, Edison desarrolló la bombilla para que pudiera brillar intensamente y durante mucho tiempo (la parte). En segundo lugar, creó un sistema en el que se podía enchufar la bombilla (el todo).

No es difícil imaginar que Edison, después de trabajar duro en su invento durante mucho tiempo, con la ayuda de otros y tras muchos fracasos, anhelara compartirlo con los demás. Pero, ¿cómo sería posible? En aquella época no existían ni enchufes ni interruptores. Había que crear un sistema completamente nuevo. Había que tender cables y diseñar instalaciones. Las compañías de seguros se mostraron escépticas y exigieron que se desarrollaran fusibles.

Tras mucho trabajo, Edison encontró una solución al problema y por fin pudo mostrar su invento. Organizó un estreno en Nueva York. Muchas personas fueron invitadas, pero no sabían muy bien qué esperar. Cuando Edison encendió el interruptor, Menlo Park se iluminó. El público no había visto nada igual. La experiencia del sistema de iluminación fue mágica, y a Edison le llamaron el Mago de Menlo Park.

Con el apoyo de la historia de Edison y la bombilla, podemos crear una comprensión de la importancia de un sistema y de cómo todas las partes del sistema son necesarias e importantes para el conjunto. En el diálogo, también podemos trasladar el principio del sistema a otro contexto.

Ejercicio

Edison necesitaba un sistema para que una bombilla brillara intensamente y durante mucho tiempo.

Piensa en la "escuela" en términos de sistema y debate la siguiente pregunta: *¿Qué partes son necesarias para que los alumnos brillen con luz propia y durante mucho tiempo?*

Otra forma de construir una comprensión compartida del sistema del que formamos parte puede consistir en identificar y visualizar el sistema de diferentes maneras. Por ejemplo, puede hacerse visualizando procesos, funciones y relaciones (Fig. 3.1).

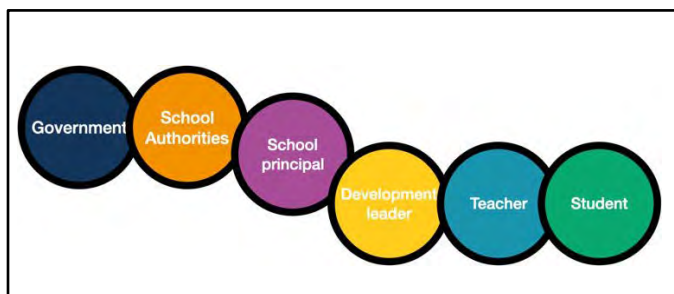


Figura 3.1 Ejemplo de cadena de dirección/apoyo en un contexto educativo

Ejercicio

¿Cómo es la cadena de dirección/apoyo en lo que se refiere al trabajo de desarrollo en su centro? ¿Qué tipos de funciones y procesos existen?

¿De qué manera se produce la comunicación/diálogo en la interfaz entre los distintos papeles? ¿Qué información/retroalimentación será importante?

Trazar una cadena de dirección/apoyo para el trabajo de desarrollo en su organización puede ser una estrategia útil para hacer visibles las funciones y los límites. Al mismo tiempo, puede ayudar a la organización a lograr un consenso y una mayor comprensión tanto del conjunto como de las partes del sistema, así como de la forma en que las partes pueden contribuir de distintas maneras al bien del conjunto.

Definición

La **interfaz** se refiere al punto en el que dos partes de la organización trabajan juntas para llevar a cabo una determinada actividad o proceso. En un contexto escolar, la transferencia tiene que ver principalmente con la información o la retroalimentación. La interfaz en una cadena de poder es un punto crítico en el que las distintas partes de la cadena deben comunicarse y cooperar para que el conjunto funcione de forma deseable.

Cuando todos los empleados comprenden el conjunto y las partes de un sistema, todos pueden contribuir al bien del conjunto. Al mismo tiempo, se crea un sentimiento y una comprensión de que todas las partes son necesarias para que el sistema funcione bien. Sólo cuando todas las partes se convierten en un todo surge la escuela tal como la concebimos.

Cita

"Los conjuntos que interactúan (como los organismos vivos) son más que la mera suma de partículas elementales".

<https://www.merriam-webster.com/dictionary/holism>

3.1.2 Esfuérzate por ver el bosque y los árboles

Todas las partes de un sistema están conectadas y forman un todo. Como las partes están conectadas y se influyen mutuamente de distintas maneras, es importante poder cambiar de perspectiva y observar tanto las partes como el todo. Normalmente tendemos a fijarnos sólo en las partes separadas de un sistema.

Para poder centrarnos en el todo, necesitamos crear distancia. Es especialmente difícil captar el todo cuando nosotros mismos formamos parte del sistema. Por lo tanto, tenemos que encontrar estrategias para salir del marco y dar un paso atrás.

Sugerencia

Veamos un ejemplo.

Imáginese que está delante de un cuadro. Lo que ve son manchas de diferentes colores colocadas unas junto a otras, aparentemente sin lógica. Si retrocede unos pasos, podrá ver el motivo completo del cuadro y las pequeñas manchas de color cobrarán sentido de repente. Cobran importancia para el motivo.

Para poder pensar sabiamente sobre cada parte de un sistema, debemos encontrar estrategias para crear una distancia y mirar el conjunto. Para entender cómo la distancia puede ayudarnos a crear una comprensión holística, podemos utilizar la metáfora "el globo aerostático".

Ejemplo

Imagina que estás perdido en un bosque. No sabes qué dirección tomar para salir del bosque. De repente, aparece ante ti un globo aerostático. Te subes y despegas del suelo.

Con la ayuda del globo aerostático, se crea una distancia y se obtiene una perspectiva diferente del bosque. Cuando miras el bosque desde arriba, te resulta mucho más fácil pensar qué camino debes elegir para encontrar la salida del bosque. La distancia y el cambio de perspectiva resultan cruciales para poder ver el conjunto y pensar sabiamente en el siguiente paso.

Una organización necesita reunir diferentes estrategias para poder crear distancia en diferentes contextos. He aquí algunos ejemplos de estrategias:

■ Ser el globo aerostático del otro

En realidad, los colegas pueden actuar como globos aerostáticos de los demás. Imaginemos que una persona se enfrenta a un reto y no ve qué línea de actuación es la mejor. El cambio de perspectiva lo crean los colegas haciéndole preguntas a la persona. A través de las preguntas y respuestas, a menudo se captan perspectivas diferentes a las de la persona individual.

■ Cambio de habitaciones

A veces nos puede ayudar cambiar de habitación o de lugar cuando es especialmente importante poder crear distancia y ver conjuntos más amplios. Si nos quedamos en el lugar donde nos desenvolvemos en la vida cotidiana, el entorno puede dificultar que nos desprendamos de lo que tenemos delante porque muchas cosas a nuestro alrededor nos recuerdan precisamente eso. Esto se convierte en un obstáculo si queremos mantener diálogos que requieran un cambio de perspectiva. Cambiar de habitación puede ser una forma de evitar los recordatorios de lo que tenemos más cerca y, al mismo tiempo, puede ser una señal de que el trabajo que hay que hacer requiere que nos distanciamos y tengamos una visión más amplia.

■ Desconocer la posición

Quien no forma parte de un sistema tiene diferentes oportunidades de ver y pensar sobre el sistema que quien está en medio de él. Esta oportunidad puede aprovecharse de distintas maneras. Por un lado, podemos contar con la ayuda de alguien que no forma parte de la organización, para observar algo o realizar entrevistas. La persona que tiene una "posición de no saber" puede hacer preguntas diferentes y aportar reflexiones distintas a las de las personas que están dentro del sistema. Podemos conseguir el mismo resultado si dejamos que las distintas partes del sistema se ayuden mutuamente a crear distancia. En relación con el trabajo de desarrollo, por ejemplo, dos equipos de trabajo diferentes podrían actuar como amigos críticos del otro. Cuando no se conocen los detalles de un contexto, se pueden hacer preguntas que contribuyan a cambiar la perspectiva.

3.1.3 Actuar en favor del "todo"

En la vida cotidiana, es fácil crearse una imagen de un contexto basándose sólo en una pequeña cantidad de información. Tendemos a ver instantáneas, acontecimientos individuales, casos, y a utilizarlos a la hora de tomar decisiones. En los centros escolares, los profesores y los responsables se enfrentan a lo largo del día a una gran variedad de cuestiones críticas y muchas decisiones se toman rápidamente, sin demasiado tiempo para la reflexión. La consecuencia suele ser que las soluciones no contribuyen al resultado deseado, que el problema se repite o que se crean retos adicionales como consecuencia de nuestras decisiones.

Tomemos un ejemplo del contexto escolar.

Ejemplo

Una alumna se dirige al profesor y le cuenta que se encuentra en una situación estresante con mucho trabajo escolar. Por ello, desea cambiar la fecha de entrega de una tarea de la asignatura del profesor. El profesor, que quiere crear buenas condiciones para sus alumnos, cambia la fecha de la tarea. La alumna está contenta.

Sin embargo, pronto el profesor recibe una queja de otro alumno descontento con la nueva fecha, ya que le ha costado cambiar otros compromisos para prepararse para la fecha límite.

Un tercer alumno muestra su descontento con la nueva fecha porque entra en conflicto con otra actividad de una asignatura diferente.

El ejemplo muestra cómo una decisión tomada con las mejores intenciones pero con demasiada rapidez y basada en una visión estrecha del contexto, en este caso la experiencia individual del estudiante, puede crear nuevos retos para otras partes del sistema.

Con el pensamiento sistémico podemos entender el sistema y encontrar estrategias que nos den más opciones para actuar de la forma más beneficiosa posible para el mayor número de personas. Un sistema puede dividirse en distintos niveles: guión y caso. Case representa los acontecimientos individuales y script representa el nivel global, el todo que está formado por las partes individuales. Para actuar en favor del conjunto, es importante que las decisiones se tomen en función del nivel global del que se es responsable. Podemos recabar información y comprensión con la ayuda de casos, acontecimientos individuales, pero necesitamos tomar decisiones basadas en el guión.

Para evitar demasiadas decisiones a nivel de caso y, en su lugar, tomar decisiones y actuar teniendo en cuenta los intereses del conjunto, pueden ser útiles las siguientes estrategias:

■ **Date tiempo**

Las decisiones rápidas, cuando no nos tomamos el tiempo necesario para analizar las cosas desde el punto de vista del guión, suelen causar problemas. Por ello, debemos darnos tiempo para reflexionar. Esto puede hacerse fácilmente simplemente escuchando a la parte interesada como primer paso y pidiéndole después que vuelva con una respuesta más tarde ese mismo día. Además de crear más tiempo para pensar, esta estrategia también da al destinatario una señal de que su pregunta es importante y, por lo tanto, necesita reflexiones más profundas.

■ Utilizar los conceptos guión y caso

Con el guión de conceptos y el caso, los colegas de un centro escolar, apoyados por el lenguaje y la comprensión comunes, pueden ayudarse mutuamente a tomar decisiones en el nivel adecuado.

■ Recopilar más información

Para evitar tomar decisiones basadas en nuestras ideas preconcebidas y en instantáneas aisladas, es prudente recoger diferentes perspectivas escuchando a distintas personas.

Trabajar en favor del conjunto no siempre significa que todo el mundo esté o vaya a estar contento. Pero si uno entiende el sistema y recibe información sobre la razón de una decisión, la mayoría de la gente puede sentir que está bien, aunque no sea necesariamente lo mejor para esa persona en particular. En relación con el ejemplo de la estudiante que quería una fecha diferente para el plazo, esto significa que puede sentirse decepcionada si se mantiene la fecha, pero al mismo tiempo puede entender la decisión.

3.1.4 Comprender es ver el patrón

Los patrones son importantes en el pensamiento sistémico. Prestando atención a los patrones, podemos comprender mejor el sistema, ver más opciones de actuación y crear la sensación de "ir un paso por delante", de actuar en lugar de reaccionar.

Cuando podemos distanciarnos del sistema de distintas maneras, también tenemos la oportunidad de ver patrones. En los patrones que emergen, obtenemos percepciones sobre diferentes alternativas de acción. Podemos leer el juego y predecir lo que va a ocurrir.

Cuando preguntaron a Wayne Gretzky, uno de los jugadores de hockey sobre hielo con más éxito de todos los tiempos, por sus estrategias para ganar, respondió: "Es muy sencillo. Siempre voy a donde todavía no está el disco". Al distanciarte mental y/o físicamente de tu vida cotidiana, puedes aprender a leer mejor el juego y crear así las condiciones para ir un paso por delante. No podemos ver el futuro, pero podemos identificar patrones que sirvan de previsión del comportamiento futuro del sistema. Por tanto, comprender es ver el patrón.

Remitámonos al contexto escolar para concretarlo. En Suecia, los profesores tienen reuniones con los alumnos y sus padres todos los años. Durante estas reuniones, se destacan diferentes áreas de desarrollo de los alumnos. Por ejemplo, podría tratarse de la actividad verbal de los alumnos en el aula. Un patrón que suele surgir es que muchos alumnos tienen la misma área de desarrollo, y que el área de desarrollo suele persistir y volver a aparecer durante el periodo escolar del alumno. Este patrón es interesante desde varios puntos de vista. ¿Por qué varios alumnos parecen tener los mismos retos? ¿Y por qué los alumnos no parecen desarrollar estas capacidades o comportamientos a lo largo del tiempo?

Es fácil verlo desde una perspectiva individual, en la que la responsabilidad del cambio recae en el alumno. Sin embargo, con la ayuda del patrón visualizado, podemos pensar en ello de otra manera. ¿Y si un cambio en la situación de la enseñanza pudiera marcar la diferencia para todos los alumnos con los mismos objetivos?

Utilicemos el ejemplo de los alumnos que no son verbalmente activos en clase, para ver cómo ese patrón puede ayudarnos a entender este problema desde una perspectiva más amplia y a encontrar una solución que esté fuera de la capacidad de un solo alumno.



Ejemplo

Al examinar más detenidamente la situación de la enseñanza, observamos que la forma más habitual de que un alumno sea verbalmente activo en el aula es levantando la mano para responder a las preguntas del profesor.

¿Qué podría hacerse para cambiar el patrón de la situación de enseñanza y no dirigirse a un alumno cada vez? ¿Qué pasaría si, en su lugar, los alumnos dialogaran por parejas?

De repente, más alumnos serán verbalmente activos. Habrá más oportunidades para que cada alumno practique la capacidad de expresarse oralmente y los alumnos también tendrán la oportunidad de hablar en un contexto más reducido que delante de toda la clase.

Al centrar nuestra atención en conjuntos, patrones y contextos, podemos entender un reto de nuevas maneras, ver más opciones de actuación y provocar un cambio sostenible: podemos marcar una diferencia que sea una diferencia.

El pensamiento sistémico consiste en observar conjuntos, patrones y contextos en lugar de acontecimientos separados y delimitados. Con una perspectiva sistémica, podemos tomar decisiones sostenibles y actuar de una manera que marque la diferencia y que funcione bien para el mayor número posible de personas. Una expresión del gurú del liderazgo Russel Ackoff capta la aspiración que se encuentra en el pensamiento sistémico. En lugar de dedicar tiempo y esfuerzo a casos individuales, lo que cuesta mucha energía, hay que centrarse en comunicar las normas que se aplican a todos.

Cita

"No luches contra el sistema, cambia las reglas y el sistema cambiará por sí mismo".

Russell Ackoff

3.2 Dominio personal

Como parte de una organización de aprendizaje, el dominio personal es un factor clave. El dominio personal tiene que ver con la voluntad y la capacidad del individuo para aprender. Tiene que ver con el conocimiento, las habilidades y la comprensión,

así como una actitud de curiosidad y la voluntad de esforzarse por alcanzar un objetivo. A medida que todos los individuos de una organización se desarrollan y aprenden, contribuye no sólo al progreso y al compromiso del individuo, sino también a una mayor flexibilidad y adaptabilidad dentro de la organización en un mundo cambiante. En general, el dominio personal puede contribuir al éxito tanto a nivel individual como organizativo.

Cita

"Las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizativo. Pero sin él no se produce ningún aprendizaje organizativo".

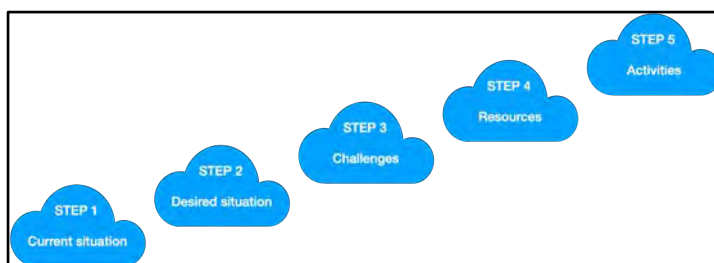
3.2.1 Tensión creativa: un factor clave

Una persona puede, por un lado, expresar el deseo y el objetivo de querer aprender y desarrollarse y, por otro, hacer algo completamente distinto. Cada individuo tiene una situación actual, es decir, su realidad (dónde estamos) en relación con lo que se desea (lo que queremos). El espacio entre estos dos, la visión y la realidad actual, genera una tensión creativa, un esfuerzo por unirlos. La tensión creativa es clave para la maestría personal porque contiene una fuerza motriz y un movimiento.

Aunque el dominio personal es un proceso individual, puede ponerse de relieve en un contexto colectivo de diferentes maneras. A continuación encontrarás dos estrategias diferentes que pueden ayudar a los individuos a encontrar su tensión creativa.

Tiempo de reflexión

En el contexto del trabajo de desarrollo, es una buena idea reservar tiempo para la reflexión individual a fin de promover el dominio personal de cada uno. La reflexión puede consistir en dejar que cada uno piense en su situación actual y formule un siguiente paso relevante en su aprendizaje hacia el objetivo común. En el siguiente paso, puede ser una buena idea implicar a los compañeros en el proceso de aprendizaje, por ejemplo, para hacer visibles otras perspectivas o debatir diferentes estrategias.



Ejemplo

Un grupo de líderes de desarrollo de un centro escolar participa en una formación para liderar el aprendizaje profesional. El objetivo de la formación es profundizar en la comprensión del aprendizaje profesional y dotar a los participantes de herramientas para

al aprendizaje. Como parte de cada sesión de formación, se reserva un tiempo para que cada participante reflexione individualmente sobre su situación actual como líder de desarrollo, es decir, sobre sus puntos fuertes, conocimientos y capacidades.

Durante la formación, los participantes también llegan a poner en palabras lo que desean y/o quieren conseguir en su papel de líderes del desarrollo y lo que pueden hacer para avanzar en la dirección deseada. La reflexión individual se apoya en algunas preguntas de reflexión.

Ejemplo de preguntas de reflexión:

1. ¿Cuáles son sus puntos fuertes como líder de desarrollo? ¿Cuándo realiza su mejor trabajo como líder de desarrollo? (Situación actual)
2. ¿Qué es especialmente importante para ti en tu papel de líder de desarrollo?
¿Qué es especialmente importante para el grupo que dirige?
3. ¿Qué puedes intentar hacer para dar pasos en la dirección deseada? Motivar. (Situación deseada)

■ **Metarreflexión**

El ejercicio "Viaje en el tiempo" es otra forma de hacer visibles la situación actual y la situación deseada para dar espacio a la tensión creativa. El ejercicio puede adaptarse a diferentes roles y contextos según el enfoque del trabajo de desarrollo.

Ejercicio

En el ejercicio "Viaje en el tiempo", dos personas se guían mutuamente en una reflexión personal sobre su situación actual y su próximo paso. Para ayudarles, los participantes disponen de un soporte orientativo en forma de manual y cuatro hojas de papel con los títulos: *Hoy*, *Recursos*, *En el futuro* y *Metaperspectiva*. Estas notas se colocan en el suelo delante de los participantes (véase la imagen de abajo). Una vez que los participantes han colocado las notas en el suelo y han decidido quién empezará a reflexionar y quién será el guía, siguen los pasos del soporte orientador.

Instrucciones para el guía

Di lo siguiente:

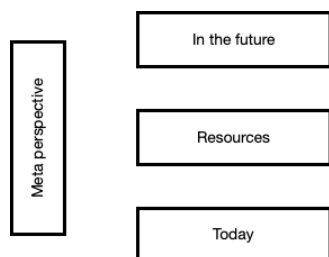
1. Sitúate en la nota "Hoy" y mira hacia "En el futuro" (dentro de unos 6 meses). Describe cómo quieres contribuir a la inclusión y/o al aprendizaje de los alumnos (teniendo en cuenta tu papel y las condiciones existentes).
2. Quédate donde estás y mira hacia la nota "Hoy". Describe su situación actual

situación a la hora de contribuir a la inclusión y/o el aprendizaje de los alumnos. ¿Qué haces hoy? ¿Qué ves? ¿Qué sientes?

3. Camina hasta la nota "En el futuro". Describe tu situación como si estuvieras en el futuro (¡ojo! Asegúrate de utilizar el tiempo presente, ya que estás en el futuro). ¿Qué ves? ¿Qué haces? ¿Qué sientes?

4. Vuelve a la nota "Hoy" y mira hacia "En el futuro". ¿De qué recursos dispones para alcanzar la posición futura? Piensa en los distintos tipos de recursos: económicos, materiales, personales, relacionales, sociales, etc.

5. Ahora, situémonos ambos en la nota "Metaperspectiva". ¿Qué pensamos de lo que acabamos de decir? ¿Cuál podría ser un primer paso hacia la situación futura?



Dirigiendo la mirada de distintas maneras a la brecha entre el estado actual y el siguiente paso, podemos prestar atención a la tensión creativa para dejar que motive nuestra maestría personal.

3.2.2 El dominio personal se basa en la motivación interior

Aunque el dominio personal es un requisito previo para una organización de aprendizaje, es importante que no se perciba como una decisión de arriba abajo, sino que la aspiración surja del interior y se base en una visión interna de todos los individuos. Por lo tanto, no puede formar parte obligatoria de un trabajo de desarrollo, sino que debe ser elegida por el individuo. Si una organización comunica la idea del dominio personal de diferentes maneras, fomenta claramente la iniciativa y reserva tiempo para reflexionar sobre la visión de la organización y del individuo, y utiliza estrategias para hacer visible la tensión creativa, se crea un clima que hace atractivo el dominio personal y puede contribuir a que cada individuo decida adoptarlo.

Cuando algo es personal, cuando surge del interior del individuo y está relacionado con sus propios intereses y valores, aumentan la motivación y el compromiso. Cuando uno trabaja en su dominio personal, es más probable que esté motivado y quiera responsabilizarse de su propio desarrollo y éxito. En este aspecto se pueden utilizar las siguientes estrategias.

■ Los dominios de Maturana

Una estrategia para dar espacio a la visión individual es estructurar las reuniones basándose en los dominios de Maturana. Esto encierra una idea de cocreación en la que se da cabida a la perspectiva personal para lograr un entendimiento común.

Nota

Humberto Maturana (1928-2021) fue un biólogo y filósofo chileno que definió tres ámbitos diferentes en los que los seres humanos se mueven en distintas actividades interpersonales.

- El ámbito *Estético*: acciones basadas en valores, relaciones respetuosas y éticas
- El ámbito de *las explicaciones*: trabajo de cambio o desarrollo, reflexión, exploración de ideas diferentes
- El ámbito *productivo*: leyes, normas, lo que está bien y lo que está mal, derechos y obligaciones, pensamiento lineal

Podemos utilizar la idea de los distintos ámbitos cuando planifiquemos y llevemos a cabo reuniones para crear buenas condiciones para la cocreación. Para resolver juntos diferentes tareas, una reunión o una conversación tiene que moverse por cada uno de estos dominios.

- El ámbito estético, *la sala personal*, consiste en dar espacio a nuestros valores personales, nuestra visión y nuestros sentimientos y llegar a explorar y compartir estas perspectivas personales con el grupo.
- El ámbito de las explicaciones, *la sala de ideas*, da cabida a la curiosidad y a hacer visibles distintos puntos de vista. En esta sala, la diversidad es crucial, y el objetivo es profundizar en el entendimiento común. La conversación no debe incluir valores.
- El ámbito productivo, *la sala de decisiones*, es la parte en la que, basándonos en lo anterior, encontramos una forma común de traducir los pensamientos del grupo en decisiones y acciones prácticas.

Al activar las tres "habitaciones" que definió Maturana, se da espacio a la perspectiva personal y a la reflexión basada en la visión individual. Además de contribuir a la co-creación, esto también tiene un valor simbólico en una organización.

Para conseguir crear buenas reuniones en las que tenga lugar la cocreación entre los participantes, debemos reservar tiempo para planificar las reuniones y sus distintas partes. Una parte importante de la reunión es la *descripción del contexto*, en la que se aclara el propósito de la reunión y todos los participantes tienen la oportunidad de ver cómo la reunión dará cabida a cada uno de los ámbitos/salas mencionados. La comprensión común de la reunión contribuye a que los participantes se sientan tranquilos. Por ejemplo, esto significa que los participantes que esperan que la reunión se celebre en la sala de decisiones, pueden entender que debe ir precedida de una actividad de trabajo conjunta. Del mismo modo, los participantes que esperan estar en la sala de ideas son informados de que habrá tiempo reservado para ello.

- **Pensar, emparejar, compartir**
Otra forma de trabajar la visión individual y la reflexión es utilizando la estructura de conversación TPS (Think, Pair, Share).

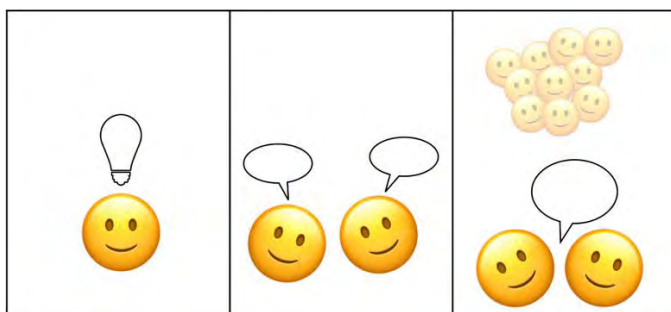
Ejemplo

TPS es un acrónimo de las palabras inglesas Think, Pair, Share (pensar, emparejar, compartir). Consta de tres pasos.

En primer lugar, cada participante tiene un momento para pensar por sí mismo y hacer una lista de ideas y sugerencias sobre el contenido o la pregunta en cuestión.

En segundo lugar, los participantes mantienen un diálogo por parejas en el que ponen de relieve sus distintas sugerencias y, si es posible, enumeran aún más ideas que pueden encontrar juntos.

En tercer lugar, todos comparten sus reflexiones con el gran grupo.



Con el apoyo de esta estructura de conversación, es probable que el grupo tenga acceso a muchas más y más variadas sugerencias recogidas que si no hubiera utilizado ninguna estructura de conversación.

Importante

Al dirigirse a todo un grupo para pedirles que aporten sugerencias, suele ocurrir que alguien del grupo saca inmediatamente una idea o pensamiento espontáneo. Esto facilita que los demás participantes se dejen influir por esa propuesta y que se pasen por alto otras posibles.

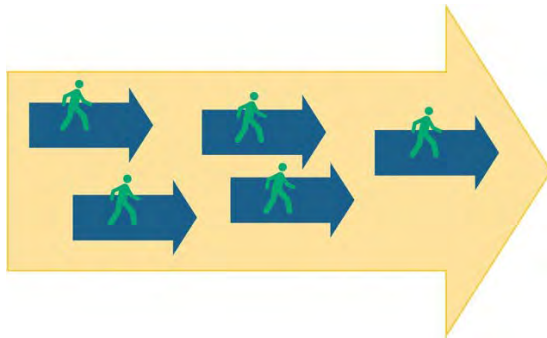
Para evitarlo y dar cabida a muchas perspectivas diferentes, el líder de un grupo puede utilizar la estructura de conversación TPS. Esta estructura es al mismo tiempo una forma de destacar la importancia de la perspectiva única de cada individuo y su contribución a la cocreación.

En conclusión, es importante garantizar que el dominio personal se mantenga personal. Esto aumenta la motivación y el compromiso individuales, fomenta la responsabilidad personal y permite que la contribución única del individuo marque la diferencia, al tiempo que se refuerza la organización para hacer frente a un entorno en constante cambio.

3.2.3 Dominio personal: un proceso continuo

El dominio personal no debe considerarse un método o una tarea, sino un proceso, una forma de relacionarse con el propio trabajo. Para contribuir a que un individuo elija el dominio personal, es conveniente crear un clima en la organización que lo fomente de diversas maneras. Destacar y hablar de la maestría personal y de su importancia para el individuo y la organización es una forma de hacerlo. Las metáforas y las imágenes también pueden ser útiles.

Una forma figurada de entender la importancia del dominio personal es pensar que todas las personas que trabajan en la organización **son** la organización. Si todos los individuos de la organización se desarrollan en una dirección deseable, la organización se desarrolla. No tienen por qué ser cambios muy grandes, y no todo el mundo tiene que aprender o hacer lo mismo, pero con todos los individuos avanzando, se crean las condiciones para una organización que aprende.



Utilizando una imagen como la anterior, la organización obtiene una imagen común para la comprensión de la maestría personal. La imagen puede contribuir a comprender que:

- los individuos de una organización son la fuerza motriz y el movimiento de avance en el trabajo de desarrollo
- los pasos de aprendizaje de todos cuentan
- cada persona toma medidas en función de dónde se encuentra
- el aprendizaje debe ser un reto manejable y dar espacio a la tensión creativa
- la visión personal es la base del dominio personal

La imagen puede utilizarse en diversos contextos para recordar a todos y llamar la atención sobre el trabajo de dominio personal.

■ **El líder como modelo**

Una estrategia que puede contribuir a crear un clima que fomente el aprendizaje y el desarrollo de todos es servir de modelo como líder. Esto puede hacerse de varias maneras, por ejemplo siendo abierto, compartiendo su propio dominio personal y hablando de áreas desafiantes por las que sienta curiosidad y en las que quiera desarrollarse y aprender.

Nota

Para actuar como modelo, el líder puede tener que cambiar su modelo de pensamiento sobre la función de liderazgo y pasar de ser un líder en el papel de experto a ser un líder que aprende.

Un líder que aprende aprende junto con su personal y es líder porque sabe algo sobre una organización que aprende. Puede ser difícil para un líder tener el valor de compartir los fracasos, pero se necesitan buenos modelos que puedan compartir sus experiencias sobre cómo estos fracasos pueden ser, de diferentes maneras, importantes oportunidades de aprendizaje.

Cuando los individuos eligen y se dejan abrazar por el dominio personal, se crea un compromiso que contribuye a tomar la iniciativa y una responsabilidad personal.

3.2.4 El aprendizaje requiere un esfuerzo cognitivo

Definición

Los investigadores Steven Katz y Lisa Ain Dack definen el aprendizaje como "un cambio *permanente* en el pensamiento o el comportamiento".

Katz & Dack, 2013, p. 3

Aprender es un proceso mental agotador. Como aprender requiere un trabajo duro, nuestro intelecto quiere evitar este esfuerzo. Así, nuestro cerebro se interpone cuando intentamos aprender cosas nuevas estableciendo barreras mentales. Las barreras mentales pueden describirse como una forma de mantener o restablecer el equilibrio, que se pone fuera de lugar cuando nuestros pensamientos se ven desafiados en el proceso de aprendizaje. Como resultado, nuestro intelecto quiere interactuar con el mundo exterior de un modo que confirme principalmente lo que ya sabemos para evitar el esfuerzo mental que supone el aprendizaje.

Esto significa que, aunque nos describamos como personas a las que les gustan los retos y que quieren desarrollarse, nuestro yo interior toma varios atajos cognitivos para evitarlo.

Sugerencia

¿Estás pensando:

"Probablemente sea así para mucha gente, pero no para mí, porque me interesa el trabajo de desarrollo y se me da bien aprender".

Lo siento, ese mismo pensamiento es un atajo mental. Te consideras una excepción.

El hecho es que todos tenemos un intelecto que puede describirse como un avaro cognitivo, es decir, nos esforzamos por realizar el menor esfuerzo cognitivo posible y, por tanto, optamos por evitar desafiar nuestros pensamientos en la medida de lo posible.

Importante

¡Cuidado con el **avaro cognitivo**!

Tiende a pensar lo menos posible. Está predispuesto a evitar el pensamiento profundo y a tomar el camino más fácil en la medida de lo posible. Su tendencia natural es ser perezoso cuando se trata de pensar en profundidad.

Cuando trabajamos en contextos en los que nos esforzamos por aprender, debemos tener en cuenta la aparición de avaros cognitivos. El avaro cognitivo de cada participante trabajará duro cuando el grupo se exponga a una situación de aprendizaje. También existe el riesgo de que los participantes, de forma más o menos consciente, confirmen y apoyen de diferentes maneras los avaros cognitivos de los demás.

Un ejemplo de cuando esto ocurre en una conversación es cuando los participantes actúan entre sí de una manera que no contribuye al aprendizaje. Por ejemplo, los participantes se dan la razón unos a otros o están de acuerdo con lo que dicen los demás. Ese tipo de actuación mantendrá la conversación en un nivel superficial en el que nadie se cuestiona dentro del contexto de la conversación. Se evita el esfuerzo que supondría, por ejemplo, cuestionar o negociar. Sin duda, la conversación se vivirá como algo agradable, pero lo más probable es que no conduzca al aprendizaje.

Si no planificamos para posibilitar el aprendizaje, nuestras reuniones, ejercicios y diálogos no pasarán de ser meras actividades. Hacemos cosas juntos, hablamos en diálogos y compartimos las experiencias de los demás, pero eso no contribuirá a un cambio permanente en la forma de pensar y hacer de los participantes.

Entonces, ¿qué podemos hacer para evitar que surjan las barreras que crea el avaro cognitivo? Existen diferentes estrategias.

■ Estructuras de conversación

Si pensamos en la estructura de un diálogo, podemos evitar que surjan barreras. Un ejemplo es la estructura TPS descrita anteriormente en este texto. Esta estructura de conversación impide que una sola voz marque el tono y limite el número de perspectivas.

La estructura de una conversación también puede servir para controlar quién habla con quién. Si los participantes son libres de elegir grupo de conversación, es probable que elijan a una persona con la misma mentalidad, experiencias o modelos de pensamiento que ellos. Esto hará que la conversación se base más en confirmaciones que en cuestionar los pensamientos de los demás. Como líder, puedes desafiar este patrón trabajando conscientemente con diferentes constelaciones de grupo.

Nota

Como líder de un diálogo o colaboración en el contexto del trabajo de desarrollo, debe planificar cómo dividir a los participantes en diferentes grupos. Sobre todo, es importante

que haya algún tipo de variación cuando se trata de constelaciones de grupos. Dejar que los participantes cambien de grupo y colaboren con distintas personas les brindará la oportunidad de conocer muchos pensamientos e ideas diferentes que pueden cuestionar los suyos.

■ Probar en la práctica

Como parte del trabajo de desarrollo, el líder también puede utilizar una estructura en la que los participantes tengan que probar nuevas formas de actuar en diferentes contextos. La prueba debe estar en consonancia con el resultado deseado e incluir algo nuevo que no se haya hecho ya, ya que se trata de desafiarse a uno mismo. Las experiencias que surgen de este ensayo en la práctica se convierten en una base sobre la que el grupo puede reflexionar de forma más objetiva. El objetivo es profundizar en la comprensión de un determinado tema.

Estas estrategias funcionan de distintas maneras para desafiar al avaro cognitivo. Por un lado, reunir experiencias probando algo nuevo da margen a los individuos para explorar algo que puede no coincidir con pensamientos previos. Además, los diálogos que pretenden compartir estas experiencias contribuyen a plantear perspectivas diferentes que pueden profundizar en la comprensión y cuestionar pensamientos e ideas.

El dominio personal puede considerarse un espacio para aprovechar las habilidades y recursos que existen en la organización. Cada individuo tiene talentos, experiencias y perspectivas únicas que contribuirán tanto a la organización como a la sociedad.

Cita

"Las personas con altos niveles de dominio personal están más comprometidas. Tienen más iniciativa. Tienen un sentido más amplio y profundo de la responsabilidad en su trabajo. Aprenden más rápido".

3.3 Modelos mentales

Para desarrollar una organización en la dirección deseada, hay que tener en cuenta muchos aspectos. Uno de ellos son los modelos mentales. Son nuestros supuestos los que guían nuestras acciones. A menudo, los modelos mentales que estipulan nuestra visión del mundo y nuestras acciones no son conscientes. Esto significa que nuestras creencias asumidas a menudo no se reflejan y a veces incluso son falsas. Por lo tanto, las personas necesitan escudriñar sus suposiciones para progresar en su forma de pensar y actuar.

Cita

"Los modelos mentales son suposiciones, generalizaciones o incluso fotografías o imágenes profundamente arraigadas que influyen en nuestra forma de entender el mundo y de actuar. Muy a menudo, no somos conscientes de nuestros modelos mentales ni de los efectos que tienen en nuestro comportamiento."

Para convertirse en una organización que aprende, los individuos, independientemente de sus diferentes funciones y responsabilidades dentro del sistema, necesitan la oportunidad de examinar sus propios modelos mentales. No hay atajos para el crecimiento, éste se produce cuando cada empleado da pasos en la dirección deseada. Uno de esos pasos es comprender mejor el significado de los modelos mentales y cuáles son favorables en relación con la dirección deseada.

Los líderes no pueden imponer nuevos modelos mentales a los empleados, pero es posible crear buenas condiciones para el aprendizaje y el desarrollo. Los líderes deben predicar con el ejemplo y reflexionar sobre los supuestos y modelos mentales que guían sus propias acciones. Tener modelos mentales no es algo negativo, es una necesidad humana.

El reto consiste en hacer conscientes los distintos orígenes de las decisiones y acciones. Un modelo mental común entre los líderes puede ser: "Esto no es un problema para mí, pero sí para mis empleados". Este es un ejemplo de cómo nuestro intelecto obstaculiza el aprendizaje. Los investigadores Katz y Dack (2013) lo describen como diferentes barreras que dificultan nuestro desarrollo individual. Una de estas barreras es vernos a nosotros mismos como excepciones. Esta barrera podría explicar el modelo mental mencionado anteriormente.

Nota

Las barreras cognitivas son naturales en todas las personas y no deben conducir a la culpabilización. De lo que se trata es de hacer visibles nuestros comportamientos y crear así las condiciones para tomar decisiones conscientes.

Una forma de ilustrar cómo influyen los modelos mentales en el comportamiento es fijarse en el mundo del deporte. El siguiente ejemplo está inspirado en el psicólogo deportivo Johan Plate.

Ejemplo

El baloncesto sueco atravesaba un periodo de falta de éxitos deportivos. Tras muchas angustias y consideraciones, la asociación sueca de baloncesto recurrió a un consultor para encarrilar la organización.

Una de las primeras cosas que observó el consultor fue que el logotipo del baloncesto sueco mostraba un aro de baloncesto y una pelota de baloncesto que simplemente encajaba en el aro. Este logotipo se utilizaba mucho en las comunicaciones con los implicados en el baloncesto

ropa. Una creencia común o modelo mental que se había arraigado era que para anotar en baloncesto, la pelota tenía que golpear exactamente en el centro, de lo contrario no entraba.

Para cuestionar este modelo mental, se pidió a todos los entrenadores del país que dejaran subir a todos los jugadores al aro para comprobar el tamaño del balón en relación con el diámetro del aro. Para muchos jugadores, fue una sorpresa total que hubiera un espacio disponible tan grande para que pasara el balón.

Cuando se está en la pista de juego, es difícil determinar con precisión las proporciones sin cambiar activamente de perspectiva para obtener una comprensión revisada. Los entrenadores pudieron comprobar que el comportamiento de los jugadores cambiaba con el nuevo modelo mental. Cuando lanzaban, lo hacían de forma más relajada, con más confianza y con la seguridad de que el balón entraría. Suecia no se convirtió de inmediato en un líder mundial del baloncesto, pero la diferencia se hizo notar.

Quizá hayas intentado lanzar una pelota de baloncesto a la canasta sin darte cuenta de qué modelo mental te estaba afectando. Tal vez te has parado en un campo de golf para hacer un putt que "deberías hacer fácilmente", pero has fallado. La próxima vez, quizá sea buena idea acercarse al hoyo y comprobar el tamaño de éste en relación con la pelota. **¿Es la realidad la que guía nuestro comportamiento, o es nuestra percepción de la realidad?** Puede suponer una diferencia significativa.

Sugerencia

¿Qué modelos mentales predominantes tendría que examinar su organización para ver si siguen siendo ciertos?

Una persona que trabajó mucho para hacer conscientes nuestros modelos mentales y cuestionar nuestras creencias fue Hans Rosling. Él y la organización Gapminder trabajaron durante muchos años para hacer que la gente reconsiderara sus puntos de vista presentando hechos sobre el estado del mundo. Al igual que el modelo mental sobre el tamaño del aro de baloncesto resultó ser inexacto tras un examen más detallado, Gapminder ha ayudado a muchas organizaciones y personas a tomar decisiones basadas en lo que dice la investigación. En el sitio web de Gapminder se afirma que *"Gapminder identifica las ideas erróneas sistemáticas sobre las tendencias y proporciones mundiales importantes y utiliza datos fiables para desarrollar materiales didácticos fáciles de entender para librar a la gente de sus ideas erróneas."* (<https://www.gapminder.org/about/>)

Mediante encuestas exhaustivas, Gapminder ha identificado lo que la gente cree que es cierto sobre el mundo. En los ámbitos en los que la brecha entre lo que la gente considera cierto y la realidad real era mayor, Gapminder, con Hans Rosling al frente, creó presentaciones que cuestionaban las creencias del público. Muchas veces se puso de manifiesto que las percepciones de la gente sobre el desarrollo del mundo en educación, pobreza e igualdad eran más negativas que justificadas.

Importante

¿Qué ocurre en el comportamiento de las personas cuando tienen una visión irracionalmente negativa del mundo?

Hans Rosling fue un maestro a la hora de enfrentarse al público en sus modelos mentales erróneos y de utilizar herramientas concretas para demostrar el desarrollo y la situación reales del mundo.

Otra área que hay que examinar para descubrir modelos mentales es la estética. La mayoría de la gente tiene ideas fijas sobre su capacidad para, por ejemplo, dibujar o cantar. Para muchos adultos, la idea de ponerse de pie y cantar delante de un grupo sería horrorosa. Muchos niños, sin embargo, pintan y cantan con gran audacia. Pero la mayoría se detiene en un momento determinado. Puede que piensen: bueno, así no tendremos que oír cantar desafinados a su alrededor. Pero, ¿y si el mundo se está perdiendo a varios cantantes de talento por culpa de un comentario negativo? ¿Y qué ha pasado con la alegría inicial de cantar para el individuo?

Ejemplo

Si le pides a un adulto que haga un dibujo, lo más probable es que puedas determinar a qué edad dejó de dibujar. ¿Cree que dejó de hacerlo porque ya no le gustaba dibujar?

Es probable que, en un momento dado, haya cambiado algo en la forma en que el dibujo del niño era recibido por los demás, y el niño haya sentido que el resultado ya no le satisfacía. Así, el modelo mental del niño sobre sus habilidades artísticas cambió.

El modelo mental de "no me gusta pintar" también puede hacerse fuerte, pero nunca es tarde para explorar nuevos horizontes. Siguiendo esta línea de pensamiento, también merece la pena reflexionar sobre cómo tú, como adulto, quieres responder y comentar las expresiones artísticas (o de otro tipo) de los niños.

Nuestras suposiciones en relación con distintas habilidades, como el dibujo, varían en función de si nuestros propios modelos mentales hacen hincapié en el talento innato o en la importancia de la práctica. Lo más probable es que todo el mundo esté de acuerdo en que la clásica cuestión de naturaleza frente a crianza requiere un razonamiento matizado. No es tan fácil como pensar: "Se me da muy bien cantar" y convertirme por arte de magia en un buen vocalista.

Es probable que muchas personas reconozcan que los modelos mentales les han frenado a la hora de atreverse a intentar algo. Sin embargo, es interesante comprobar que muchos de los que dejaron de pintar o cantar de niños en un entorno que les apoyaba pueden volver a encontrar la alegría de crear y dar pequeños pasos hacia adelante, incluso desde un punto de partida bajo. Es probable que se revise su modelo mental de su propia capacidad.

Sugerencia

¿En qué situaciones artísticas o deportivas reconoces que tus modelos mentales te han obstaculizado?

No sólo en el campo del arte nuestros modelos mentales pueden obstaculizar nuestro aprendizaje. En el aula, se produce un monólogo interno recurrente en cada alumno junto a las instrucciones, como el del ejemplo siguiente.

Ejemplo

Imagina que un profesor formula una pregunta para que la respondan los alumnos. Es probable que las respuestas esperadas puedan clasificarse en tres alternativas:

Alt. 1: *Sólo espero no pasar vergüenza.*

Alt. 2: *Necesito responder rápidamente y "ganar" a los demás.*

Alt. 3: *Interesante, esta situación es una oportunidad para aprender algo nuevo.*

Esta categorización es, por supuesto, simplificada, pero probablemente puedas reconocer que perteneces a uno de estos grupos cuando te enfrentas a un reto. Si hubiera que evaluar estas tres categorías, la última alternativa, que ve la situación como una oportunidad de aprendizaje, es probablemente la más deseable. Por lo tanto, la escuela debería esforzarse por crear una cultura en la que los alumnos tengan la oportunidad de centrarse en el aprendizaje en lugar de compararse con los demás.

Sugerencia

Reflexione sobre situaciones en las que, sin saberlo, ha caído en los tres modelos mentales diferentes: 1) evitar la vergüenza, 2) competir con los demás, o 3) ver una oportunidad de aprendizaje.

Que los modelos mentales influyan en nuestras acciones es algo natural y propio del ser humano. El problema es que los modelos mentales suelen influir negativamente en las acciones del individuo. Sólo cuando el modelo mental se hace consciente se hace evidente su influencia, como en el caso de la canasta de baloncesto descrito anteriormente. Veamos otro ejemplo del mundo del deporte.

Ejemplo

¿Qué ves, al portero o la red?

Cuando se entrevistó a jugadores de hockey sobre hielo, resultó que la mayoría de ellos veían al portero cuando iban a tirar a puerta para marcar.

Pero lo que caracterizaba a los goleadores más notorios era que veían la red detrás del portero.

Cuando la atención se centraba en los porteros, a menudo parecían mentalmente grandes y casi imposibles de superar, pero cuando la atención se desplazaba a la red, la presencia del portero parecía disminuida.

La teoría de sistemas describe el arte de elegir hacia dónde dirigir la mirada. Esto implica la importante capacidad de elegir conscientemente las perspectivas para tomar decisiones acertadas. En la vida cotidiana, rica en relaciones, es fácil quedarse atrapado en las situaciones presentes y hacer más de lo mismo (aunque no funcione). Al cambiar intencionadamente de perspectiva, lo cotidiano se convierte en nuevo, dando lugar a nuevas percepciones que pueden crear vías de actuación alternativas. En una organización que pretende desarrollar los modelos mentales de los empleados, a menudo resulta acertado hablar de un cambio de perspectiva.

Ejercicio

"Nos preparamos en la calma y actuamos en la tormenta".

Siguiendo estas sabias palabras del fallecido monje budista Björn Natthiko Lindeblad, ¿cuál podría ser un escenario adecuado para que su organización entable diálogos en torno a él?

3.4 Construir una visión compartida

El discurso "Tengo un sueño" de Martin Luther King es bien conocido por muchos de nosotros. En esencia, Martin Luther King habla de un futuro que aún no ha llegado, está pintando un cuadro de lo que podría ser, por eso "Tengo un sueño". Es un buen ejemplo de la esencia de una visión.

Cita

*Sueño con que un día esta nación se levante y viva el verdadero significado de su credo:
"Sostenemos como evidentes estas verdades: que todos los hombres son creados iguales".*

*Sueño con que un día, en las colinas rojas de Georgia, los hijos de los antiguos esclavos y los
hijos de los antiguos propietarios de esclavos puedan sentarse juntos a la mesa de la
fraternidad.*

*Sueño con que un día incluso el estado de Mississippi, un estado sofocado por el calor de la
injusticia, sofocado por el calor de la opresión, se transforme en un oasis de libertad y justicia.*

*Sueño con que mis cuatro hijos pequeños vivan algún día en una nación donde no se les juzgue
por el color de su piel, sino por el contenido de su carácter.*

Hoy tengo un sueño".

Martin Luther King, 1929-1968

Contar con una visión clara e inspiradora encarnada por la organización es primordial para el éxito. Una visión compartida por la organización actúa como estrella guía y da a cada empleado dirección y propósito en sus esfuerzos. Es el faro que une a las personas y a los equipos dentro de la organización, alineando los objetivos y dando inspiración. Una visión sólida que esté encarnada en todos los miembros de la organización encenderá una chispa de pasión que dará lugar a la consecución de lo inalcanzable.

Nota

En su forma más simple, una visión es la respuesta a la pregunta "¿Qué quieres crear?".

Una visión **personal** es una imagen, una reminiscencia de lo que tú, como individuo, quieres crear.

Una **visión compartida** funciona de la misma manera, pintando un cuadro para una organización, y crea la base para la pertenencia e inspira la colaboración y la cocreación.

A diferencia de las estrategias, las visiones aspiran a lo que puede ser en lugar de ver cómo se puede abordar la situación actual. Las estrategias se centran en **cómo** hacemos las cosas, no en **por qué** las hacemos. En este sentido, las visiones guardan una clara relación con el pensamiento sistémico descrito anteriormente en este texto.

Sugerencia

Para más inspiración sobre por qué y cómo encontrar tu "por qué", se puede recomendar la lectura del libro *Start with why* de Simon Sinek.

Aunque pueda parecer fácil "encontrar tu porqué", implantarlo en una organización en forma de visión compartida no es para los débiles de corazón. No es tan fácil como que el líder redacte y viva la visión y después diga al resto de la organización que se alinee, requiere tenacidad. Construir una visión compartida es un trabajo duro que implica un esfuerzo intencionado, una comunicación eficaz y un liderazgo claro.

En este capítulo nos sumergiremos en el maravilloso arte de crear y aplicar una visión compartida que encienda el fuego de la pasión en cada empleado y en la organización en su conjunto. Como dijo John F. Kennedy: "Pondremos un hombre en la luna a finales de esta década y lo traeremos vivo".

3.4.1 La importancia de una visión compartida

A menudo, es la visión o visiones personales del fundador lo que comparte la organización y empieza a construir una identidad común. Si lo piensas, es difícil imaginar que una empresa como IKEA se hubiera construido sin la visión de Ingvar Kamprad de "crear una vida cotidiana mejor para muchas personas", o que Apple se hubiera convertido en la empresa de más éxito del mundo sin la visión de Steve Jobs y Steve Wozniak refiriéndose a los ordenadores como una "bicicleta para la mente".

Algunas visiones comienzan como reacción al panorama competitivo en el que se encuentran. Uno de los ejemplos más conocidos es el de Pepsi, que tuvo la visión de vencer a Coca Cola. Pero, ¿qué ocurrirá cuando se haya alcanzado este objetivo? Es muy probable que la visión pierda energía y que los empleados se vuelvan pasivos o, peor aún, a la defensiva.

Si nos fijamos en los objetivos de los deportistas de éxito, no se trata de vencer a la competencia o de ganar campeonatos, sino de alcanzar la perfección, de convertirse en los mejores deportistas que puedan ser, intentando superarse a sí mismos más que a sus oponentes. Uno de los esquiadores alpinos más laureados del mundo, Ingmar Stenmark, con 86 copas del mundo ganadas, tenía el objetivo de "esquiar una carrera perfecta", algo que pensaba que nunca conseguiría.

Nota

Una buena visión es algo inalcanzable, algo que nunca se alcanzará, como la visión actual de Apple: "fabricar los mejores productos del mundo y dejar el mundo mejor de lo que lo encontramos".

La visión compartida inspira a cada empleado hacia un propósito más elevado, algo más que la mera transacción de trabajo a cambio de dinero. La visión es algo por lo que te esfuerzas y que se convierte en parte de tu trabajo diario.

Ejemplo

En Fridaskolan, la misión es "educar a los mochileros", pero la visión es algo más grande, algo más, a saber, "tener un impacto positivo en todas las escuelas de Suecia".

Cada día, mientras los profesores y líderes de Fridaskolan trabajan para educar a los mochileros (en contraposición a los viajeros chárter), también se esfuerzan por ser una fuerza positiva para todos los alumnos y todas las escuelas de Suecia.

La visión está estrechamente alineada con la razón de ser de una organización, es decir, la razón de existir, el *porqué*. Tesla Cars no se dedica a fabricar coches, sino a electrificar el transporte. Del mismo modo, Volvo Cars no se dedica a fabricar coches, sino a asegurarse de que nadie muera en un atasco.

Una visión compartida es algo a lo que la organización puede aferrarse cuando las cosas cambian rápidamente o se ponen difíciles, puede ser un refugio en un mar tempestuoso, algo en lo que uno puede confiar y con lo que puede relacionarse cuando surge un reto.

Importante

La visión compartida es lo que enciende la chispa de la pasión en el seno de la organización y permite alcanzar lo inalcanzable.

3.4.2 Construir una visión compartida

Las visiones compartidas surgen de las visiones individuales, es en la visión personal donde se encuentra el compromiso y la energía para la visión compartida. Bill O'Brien, antiguo Consejero Delegado de Hanover Insurance Company, afirma que el compromiso es personal, nace de los propios valores y ambiciones del individuo. El verdadero compromiso en una visión compartida siempre tiene sus raíces en una visión personal. Lamentablemente, muchos líderes y organizaciones no reconocen este aspecto personal y, en su lugar, deciden qué visión debe tener la organización en el futuro.

Una forma de contemplar una visión es verla como un fractal, una forma geométrica que se construye con versiones más pequeñas de esa misma forma. Piense en las muñecas rusas, Matryoshkas, que pueden esconderse unas dentro de otras. Independientemente de la parte que observe o del nivel de ampliación, siempre verá reaparecer la misma forma. En relación con una visión compartida, esto significa que la visión no cambia a medida que se unen más y más personas, simplemente se hace más verdadera y vívida.

Para construir una visión compartida, hay que empezar por apoyar el propio viaje de cada individuo en la creación de sus propias visiones. Esto se describe con más detalle en el capítulo sobre *el dominio personal*. A medida que los individuos van adquiriendo su propio dominio personal, pueden unir sus fuerzas para crear una visión compartida. Dar forma a una visión compartida a menudo da lugar a una tensión creativa entre las diferentes visiones personales que debe reconocerse para poder aprovechar esa energía en lugar de evitar la fricción. Hay que utilizar las distintas fuerzas creativas de forma positiva e intentar aprovechar todo el impulso, como en el arte marcial del judo, donde se intenta aprovechar los movimientos del adversario en lugar de intentar detenerlos.

Como líder, puede apoyarse en aquellos empleados que tienen una idea clara de la visión y están haciendo uso de esta tensión creativa en una dirección positiva. El líder debe ser siempre consciente del equilibrio entre apoyar el dominio personal del empleado y asegurarse de que está en consonancia con la ambición y los valores fundamentales de la organización, para calibrar la visión.

Nota

Una tarea importante de un líder es **calibrar** la organización, "ajustar la configuración" del tono y el clima de los empleados, así como de los valores y normas de la organización.

También es importante tener en cuenta que la tarea creativa de esbozar una visión rara vez surge de un proceso de planificación organizado, más bien suele ocurrir de forma serendípica cuando diferentes individuos interactúan entre sí. Por lo tanto, para empezar a articular y crear la visión compartida, el líder podría beneficiarse de tener varias interacciones con diferentes individuos dentro y fuera de la organización para empezar a construir el panorama general.

Las siguientes estrategias son importantes a la hora de construir una visión compartida.

■ Participación

Como ya se ha dicho, construir una visión compartida requiere tanto la implicación como el compromiso de las principales partes interesadas: empleados de diferentes partes y niveles de la organización, así como partes interesadas externas. Al implicar a diferentes partes interesadas en el proceso, se obtiene acceso a diferentes perspectivas y se crea un espacio para la implicación de los participantes.

■ Propósito

Una visión compartida debe tener un propósito claro y convincente que aspire a la ambición de cada empleado. Debe responder a la pregunta de la "raison d'être" de la organización, es decir, el "por qué" o razón de existir. Por ejemplo, como ya se ha mencionado, la visión de Apple es "dejar el mundo mejor de lo que lo encontramos".

■ Valores

Es importante asegurarse de que la visión se ajusta a los valores fundamentales de la organización, debe reflejar las normas, creencias y principios de la organización y su cultura. Por ejemplo, fijémonos en la empresa de ropa para actividades al aire libre *Patagonia* y su perfil de sostenibilidad: todo lo que hacen, lo hacen por las generaciones futuras. El fundador Yvon Chouinard llevó el asunto tan lejos que donó toda la empresa a dos fideicomisos y declaró que la Tierra es ahora nuestro único accionista.

■ Comunicación

La comunicación clara y eficaz es una de las claves para crear y vivir la visión compartida. Utilizar diferentes canales para comunicar la visión, lo importante que es y cómo avanza la organización hacia la visión son buenas estrategias. Por ejemplo, esto podría hacerse compartiendo ejemplos de historias de éxito de empleados o equipos de la organización que hayan encarnado la visión y la hayan demostrado en la práctica.

■ Conexión

Como se ha descrito anteriormente, una visión compartida sólida tiene sus raíces en la visión individual de cada empleado. Cada persona de la organización debe tener claros sus propios objetivos y la visión compartida. Por ejemplo, un equipo de diseño puede tener como objetivo probar varios diseños con distintas personas antes de reducirse a tres propuestas de diseño principales.

■ Cocreación

Fomentar una cultura de colaboración y cocreación, construir una visión compartida requiere una cultura en la que los empleados se sientan capacitados para aportar sus ideas y trabajar por el objetivo común de la organización. Fomente el diálogo abierto y el intercambio de conocimientos, asegúrese de que los empleados de distintas partes de la organización interactúan entre sí. Por ejemplo, fíjese en la empresa farmacéutica y biotecnológica *AstraZeneca*, que colocó sofás y máquinas de café en los pasillos para animar a los investigadores a interactuar entre sí y mezclarse.

■ Ayuda

Nadie es un maestro desde el primer día, apoye a los empleados en su camino hacia la encarnación de la visión compartida. Ayúdeles a desarrollar las habilidades necesarias para contribuir a la visión compartida, ofrézcales formación, recursos de tutoría, etc. Por ejemplo, celebre a los individuos y equipos que ejemplifican la visión en su trabajo, reconozca los comportamientos deseados e infunda orgullo y propiedad.

3.4.3 Narrativa estratégica

Una forma de alinear valores y propósitos y comunicar la visión compartida es escribir una "narrativa estratégica". Una narrativa estratégica es una historia concisa y convincente que comunica la visión de una organización. Es un tipo especial de historia que cuenta quiénes somos como organización, dónde hemos estado, dónde estamos y hacia dónde vamos. Podría considerarse una hoja de ruta que guía a todos los miembros de la organización y les explica por qué su trabajo y su contribución son importantes.

La narrativa estratégica no surge de entrevistas con clientes ni de análisis de la competencia, sino como una historia que surge del interior de la organización, casi como si ésta fuera un ser humano. La narrativa estratégica se basa más en las relaciones y en cómo los individuos de la organización pueden relacionarse con ella. A menudo puede escribirse como una historia del futuro en la que se puede seguir a uno o varios individuos en un día normal de trabajo. Cómo es, con quién interactúan, en qué trabajan, cómo trabajan, etc.

Como ejemplo de narrativa estratégica, veamos el relato de Jane Simpson sobre su primer día de estudiante en un centro de enseñanza secundaria superior en 2028.

Ejemplo

Jane llega al campus en la lanzadera autónoma que ha empezado a sustituir a los desplazamientos en coche y autobús en los últimos años.

Cuando se acerca al edificio de la escuela, saca de su mochila un bloc de cálculo espacial que reconoce instantáneamente dónde se encuentra y le indica cómo llegar al aula correcta.

Ya ha conocido e interactuado con todos sus profesores y compañeros en el entorno de realidad virtual de la escuela.

Su primera clase del día es una lección que combina historia y ciencias sociales y el tema del día es el imperio romano. La profesora comienza la clase pidiendo a todos los alumnos que se pongan las gafas espaciales. En un abrir y cerrar de ojos, son "transportados" directamente al senado romano y a un debate sobre el abastecimiento de agua.

Todos los alumnos participan en el debate como senadores y discuten el tema con los demás senadores, la discusión es vívida y lo más cercana posible a la realidad.

Tras el debate, Jane se reúne cara a cara con su compañera Marge para reflexionar y comentar sus experiencias y entregar un informe a su profesor.

3.4.4 Adoptar la visión compartida

Nunca se puede forzar o persuadir a los individuos para que se unan a la visión compartida, cada individuo tendrá su propia relación con la visión compartida, algunos la adoptarán y vivirán al máximo, otros no. Es una cuestión de percepción de cómo los individuos se ven a sí mismos y su papel en la organización, que puede compararse a un baile entre líderes y empleados.

Sugerencia

La historia de los dos canteros que trabajaban en las pirámides del antiguo Egipto ilustra las diferentes perspectivas de una visión.

Ambos realizaban exactamente la misma tarea, pero para uno de ellos se trataba de cortar bloques de piedra perfectos, mientras que para el otro era construir las pirámides.

Es importante recordar que las actitudes hacia la visión compartida pueden cambiar con el tiempo. El compromiso de los individuos puede evolucionar en función de sus experiencias, su compromiso y su comprensión. Como ya se ha mencionado, es importante trabajar constantemente con la comunicación y el apoyo, así como ofrecer oportunidades de participación y crecimiento. Esto puede aumentar el compromiso con la visión compartida en los distintos niveles de la organización.

Ejercicio

Utilice la lista de posibles actitudes hacia una visión compartida creada por Peter Senge (2006, p. 203) para ver si puede identificar una o varias de ellas dentro de su organización.

Compromiso

Lo quiere. Lo hará realidad. Crea las "leyes" (estructuras) que sean necesarias.

Inscripción

Lo quiere. Hará lo que sea dentro del "espíritu de la ley".

Cumplimiento genuino

Ve los beneficios de la visión. Hace todo lo que se espera de él y más. Sigue la "letra de la ley". "Buen soldado".

Cumplimiento formal

En general, ve los beneficios de la visión. Hace lo que se espera y no más. "Muy buen soldado".

Cumplimiento a regañadientes

No ve los beneficios de la visión. Pero tampoco quiere perder su trabajo. Hace lo suficiente de lo que se espera de él porque tiene que hacerlo, pero también deja entrever que no está realmente a bordo.

Incumplimiento

No ve los beneficios de la visión y no hará lo que se espera de él. "No lo haré; no puedes obligarme".

Apatía

Ni a favor ni en contra de la visión. Sin interés. Sin energía. "¿Ya son las cinco?"

A medida que la visión compartida se aclare mediante la comunicación, aumentará el compromiso y la implicación. La visión compartida empieza a extenderse dentro de la organización debido a un proceso natural de refuerzo a medida que la gente empieza a vivirla y a hablar de ella. A medida que aumenta el impulso, cada vez más personas se comprometen con la visión compartida. Como resultado, pueden empezar a aparecer diferentes interpretaciones de lo que es la visión compartida. Si estas interpretaciones diferentes empiezan a crecer, existe el riesgo de que los factores que limitan el crecimiento de la visión compartida empiecen a extenderse dentro de la organización.

Para evitar que la visión compartida se desvíe del camino o, peor aún, muera prematuramente, es necesario hacer un seguimiento regular y calibrar el proceso. También es necesario un liderazgo fuerte y claro que se centre en una comunicación eficaz y proporcione los recursos y el apoyo necesarios.

Nota

Construir una visión compartida no es un destino final ni un proyecto que termina en un momento determinado. Es un proceso continuo hacia una meta que nunca se alcanzará.

Una forma de evitar que la visión compartida se desvíe del camino o muera prematuramente es organizar reuniones periódicas en las que todos tengan la oportunidad de hablar de sus propios conocimientos, experiencias y camino hacia la visión compartida, creando así un entendimiento común en un sentido más amplio.

Adoptar una visión compartida no es, en cierto sentido, diferente de cualquier otro cambio, ya que la visión compartida suele incluir el cambio y la adaptación organizativos. En este proceso, algunos individuos reaccionan con más resistencia que otros.

3.5 Aprendizaje en equipo

Cita

"El todo es mayor que la suma de sus partes".

Aristóteles

La cita anterior encaja bien a la hora de describir el aprendizaje en equipo, ya que se basa en un grupo de individuos que funcionan como un todo, un equipo. Un requisito previo para el aprendizaje en equipo es que los individuos de un grupo compartan un propósito y un objetivo comunes, y que sepan complementarse de diversas maneras para potenciar las capacidades de cada uno. Cuando esto se consigue, el poder de la co-creación se hace evidente, donde el conocimiento colectivo del grupo se hace mayor que la suma del conocimiento de los miembros individuales.

Cuando los miembros individuales de una organización se desarrollan y aprenden por su cuenta, rara vez tienen una importancia significativa para la organización. En cambio, el aprendizaje que surge dentro de un grupo tiene el potencial de extenderse e influir en la organización.

Al mismo tiempo, los miembros individuales del grupo también se desarrollan, a menudo a un ritmo más rápido que si aprendieran por su cuenta.

Un grupo necesita gestionar cuestiones complejas, entender cómo colaborar eficazmente y reconocer y responder al modo en que las acciones del grupo también repercuten en otros grupos o estructuras del sistema más amplio. Las probabilidades de éxito en este proceso aumentan cuando se trabaja a través de la cocreación. Otro componente crucial es que el grupo desarrolle habilidades y estrategias relevantes durante el proceso.

3.5.1 Estrategias de reunión para la cocreación

En teoría, es fácil pensar que el conocimiento colectivo de un grupo es mayor que la suma del conocimiento individual de sus miembros. El reto consiste en encontrar estrategias que contribuyan a alcanzar este punto como grupo. La comprensión compartida por el grupo de la ambición, así como la comprensión de las estrategias útiles, pueden contribuir a este proceso.

Utilizar las herramientas de la teoría de sistemas para lograr reuniones eficaces es una estrategia. Estas herramientas son utilizadas por el líder de la reunión. Aunque sencillas en sí mismas, pueden contribuir a la claridad, la participación y el potencial de cocreación en el contexto de la reunión. Las tres herramientas para una reunión eficaz son la descripción del contexto, la acción conjunta y un bonito final.

■ Descripción del contexto

Una descripción del contexto crea claridad sobre lo que debe hacerse en una reunión y su duración. Al definir los papeles de los participantes en la reunión y las distintas tareas, se crea un clima de entendimiento y confianza entre los participantes. Esto suele contribuir a reforzar las relaciones.

Hay que reservar tiempo para entender el contexto. Una descripción del contexto es una herramienta que sirve para crear significado entre los participantes y facilitarles la participación activa y el uso eficaz del tiempo disponible.

Una descripción del contexto incluye lo siguiente:

○ Tiempo

Como responsable de una reunión, tienes que informar a los participantes de cómo se utilizará el tiempo durante la reunión. También puedes hablar del tiempo desde una perspectiva más amplia: en cuántas sesiones participarán y cuánto tiempo se necesitará antes de completar el trabajo y alcanzar los objetivos.

○ Lugar

Muchas reuniones tienen lugar en un entorno físico o digital específico, y los participantes suelen saber bien "dónde se supone que tienen que estar" durante la sesión. En algunas reuniones, los participantes deben cambiar de sala para tomar un café o para trabajar en grupos más pequeños. La información sobre el lugar y cómo se utilizará ayuda a reconfortar a los participantes.

○ Relaciones

En una reunión también es importante aclarar los distintos papeles entre los participantes. A veces se necesitan papeles distintos en tareas diferentes. También es importante aclarar los valores y las políticas del grupo, por ejemplo, cómo podemos ayudarnos y retornos unos a otros de forma positiva, cómo podemos impulsarnos unos a otros, cómo podemos contribuir todos a la reunión. En relación con el aprendizaje en equipo, esta parte de la descripción del contexto es especialmente importante. Para poder co-crear como grupo, todos los participantes en el grupo deben ser considerados igualmente importantes. Por lo tanto, aunque una organización esté estructurada de algún modo jerárquicamente y haya un líder para la reunión, es necesario aclarar los papeles en esta cocreación.

○ Tareas - Finalidad y objetivos

Para que los participantes se sientan seguros y facilitar que contribuyan a la reunión de buena manera, es importante aclarar el contenido y las tareas de la reunión. Esto incluye hablar del propósito y los objetivos de la reunión y de las actividades específicas que se incluirán. Dado que el propósito y la visión comunes de un grupo son un requisito previo para el aprendizaje en equipo, esta parte de la descripción del contexto también adquiere especial importancia.

Otra estrategia para crear reuniones eficaces es una acción conjunta.

■ Acción común

Una acción conjunta ayuda a los participantes a centrarse en la reunión. Los participantes se implican inmediatamente en el contenido. A través de la acción conjunta, los participantes

oportunidad de tener éxito y experimentar que alguien escucha sus pensamientos. Es probable que estos aspectos contribuyan a reforzar las relaciones.

Al comienzo de una reunión, todos los participantes proceden de situaciones y contextos diferentes. Una acción conjunta hace que el participante abandone sus propios pensamientos y acabe en un enfoque común. De este modo, el participante pasa de su perspectiva individual a una "mente común".

Hay diferentes formas de realizar una acción conjunta, pero se trata de que todos los participantes se vuelvan activos al principio de la reunión. Pueden trabajar para cumplir distintos objetivos:

- recapitular reuniones anteriores
- despertar la curiosidad hacia un contenido específico
- reforzar las relaciones

La acción conjunta que elijas para empezar viene determinada por el objetivo de la reunión y por el contenido que será el centro de atención durante la misma. La acción conjunta debe ayudar a los participantes a centrarse en lo que les espera, y no reforzar aún más la sensación de que se encuentran en un estado mental diferente. Lo ideal es crear curiosidad e interés por el contenido que se tratará durante la reunión. Independientemente del tipo de acción conjunta, es importante que todos se impliquen, por ejemplo en un diálogo.

La tercera estrategia para crear reuniones eficaces es un bonito final.

■ **Hermoso final**

Un final bonito ayuda a "cerrar" la reunión de una buena manera. Al tener un final bonito, los participantes tienen claro cuándo termina la reunión, pero también se crea una oportunidad para el aprendizaje. El líder "ve" al individuo y cómo sus partes individuales contribuyen a un aprendizaje colectivo. De las cosas que se dicen en el bello final, el líder también aprende lo que es importante desarrollar en futuras reuniones. Como líder, es importante planificar de modo que haya tiempo para un final hermoso y mantener ese tiempo.

Al final de la reunión, todos los participantes tienen la oportunidad de expresar con palabras sus ideas y reflexiones sobre lo que ha sido importante durante la reunión. Esto crea participación en el grupo, pero también es una información valiosa para el líder. Si se dispone de tiempo, la mejor manera de poner un broche de oro es permitir que todos los participantes digan algo basándose en una pregunta determinada. También puede hacerse por escrito.

Sugerencia

Un ejemplo de Beautiful Ending:

¿Qué es lo más importante que has aprendido hoy?

3.5.2 Diálogo: la herramienta más importante de un equipo

En el contexto del trabajo co-creativo de un grupo, es importante distinguir entre diálogo y discusión. Ambos modos de comunicación son necesarios, pero el grupo debe desarrollar sobre todo su capacidad de diálogo.

Importante

El objetivo principal de un **diálogo** es escucharse mutuamente e intercambiar pensamientos e ideas. El diálogo se centra en construir un entendimiento compartido y buscar ideas y soluciones.

Una **discusión**, en cambio, implica aclarar opiniones y presentar argumentos con la intención de convencer a los demás. Este tipo de comunicación puede ser necesaria cuando un grupo está abordando una decisión.

Para alcanzar el potencial y el conocimiento colectivo del grupo, la fase de toma de decisiones debe ir precedida de un diálogo.

Los diálogos deben caracterizarse por una apertura que proporcione un entorno seguro e indulgente en el que cada participante se sienta cómodo expresando sus pensamientos. Escuchar es clave en un diálogo. Los participantes están presentes y se centran activamente en entenderse para fomentar la colaboración y el entendimiento mutuo. El diálogo fomenta la exploración de diferentes perspectivas y la búsqueda común de la mejor solución posible. Para entablar diálogos fructíferos, el grupo necesita desarrollar distintas habilidades y encontrar estrategias que les apoyen en el camino. A continuación encontrará diferentes estrategias para fomentar buenos diálogos.

■ Planificar la estructura del diálogo

Mediante el uso de estructuras de conversación, el líder puede crear una participación activa al tiempo que distribuye las oportunidades de hablar dentro de un grupo. Esto es especialmente importante en contextos en los que el objetivo es captar los conocimientos o la comprensión de cada individuo. TPS (Think Pair Share), mencionado anteriormente, es un ejemplo de estructura de conversación que proporciona a todos los participantes tiempo para reflexionar y formular sus propios pensamientos antes de pasar al siguiente paso de contrastar sus ideas con las de otra persona. Pasar de las reflexiones individuales a los diálogos en parejas y, a continuación, plantear una pregunta a nivel de grupo es una forma de garantizar que se escuche la voz de todos y que afloren diversos pensamientos y conocimientos.

■ Trialogos

En un diálogo a tres bandas, los participantes forman grupos de tres personas y entablan un debate basado en tres papeles. Una persona tiene el papel de entrevistador y plantea preguntas a la persona a la que se asigna el papel de entrevistado. El entrevistado comparte sus ideas con los demás respondiendo a las preguntas del entrevistador. La tercera persona asume el papel de observador. El observador escucha activamente durante la entrevista y después reflexiona sobre lo que se ha dicho durante la misma. El diálogo a tres bandas tiene lugar durante un periodo de tiempo predeterminado, por ejemplo, de 15 a 25 minutos en total o de 5 a 8 minutos por entrevista (por ejemplo, 5 minutos para el entrevistador y 2 minutos para el observador). Durante este tiempo, los participantes del grupo cambian de papel dos veces y realizan otras dos entrevistas siguiendo el formato mencionado, asegurándose de que todos los participantes del grupo asumen los tres papeles.

El diálogo a tres bandas ofrece un espacio para que se escuche la voz de todos y, además, hace mucho hincapié en la escucha, que es crucial para el aprendizaje en equipo.

■ Construir un lenguaje común

Otra estrategia para la cocreación y la colaboración es construir un lenguaje común. Por lenguaje común entendemos palabras y conceptos clave que todos entienden y utilizan. Uno de los retos de toda comunicación es la dificultad de saber cómo entiende una persona lo que dice otra. Existe el riesgo de dar por sentado que todo el mundo piensa y entiende algo de la misma manera. Trabajando activamente con diferentes palabras y conceptos, se puede establecer un lenguaje común dentro de un grupo u organización. Una forma de construir un lenguaje común consiste en escuchar activamente en busca de términos útiles e incorporarlos intencionadamente a diversos diálogos o textos. Las palabras y conceptos también pueden utilizarse, por ejemplo, en una acción conjunta, lo que permite a los participantes comprender e interiorizar estos conceptos como parte de su propio vocabulario activo.

Joint action

Which of the following concepts is the most important to you right now, and why?

Joint Action

Context description

Conversation structures

Dialogue

Beautiful Ending

3.5.3 Hacer visibles los supuestos

Para que un grupo cocree y funcione como un todo, es crucial detenerse un momento y comprender qué impulsa nuestras acciones o pensamientos; en otras palabras, entender los supuestos en los que nos basamos. Esto se aplica tanto a los miembros individuales como al grupo. Nuestros instintos naturales nos llevan a menudo a tomar atajos mentales para evitar pensar en profundidad. Los investigadores Steven Katz y Lisa Ain Dack describen cómo estos atajos mentales pueden entenderse como una serie de barreras que nos impiden considerar todas las posibilidades, nos hacen centrarnos principalmente en confirmar nuestras hipótesis en lugar de cuestionarlas y nos llevan a dedicar demasiado tiempo a lo que es más obvio. El riesgo de este comportamiento es que podemos tomar decisiones que no nos lleven en la dirección deseada porque no nos hemos tomado el tiempo necesario para comprender en profundidad un problema y hemos basado nuestras decisiones en falsas hipótesis.

El siguiente modelo (Eriksson, 2021 citado en Wennergren & Carolsson Godolakis, 2022) puede utilizarse para comprender este dilema de forma teórica (Fig. 3.2).

Focus	Problem	Solutions
Hidden structures within the organization	2. Where are we? Identify causes to the visible problems	3. Where are we going? Short term goal that will minimize problems in the organization
Observable problems within the organization	1. Where are we? Identify obvious (visible) problems	4. How do we do? Efforts to improve the organization

Figura 3.2 Herramienta de planificación para el análisis (modificado de Virkkunen & Newnham, 2013)

Lo que suele ocurrir después de haber identificado un reto en la organización es que empezamos inmediatamente a pensar en las acciones que hay que emprender, es decir, pasamos directamente del paso 1 al paso 4 del modelo. Al hacerlo, existe un riesgo evidente de que las acciones que emprendamos no resuelvan el problema identificado.

Para evitar decisiones imprecisas, es importante dedicar tiempo a realizar un análisis más profundo de la situación en el que se intenten descubrir las causas y se tengan en cuenta los objetivos, es decir, la meta. Esto significa pasar por los cuatro pasos del modelo. El modelo puede ser útil para crear una comprensión compartida de las barreras que pueden obstaculizarnos y cómo debemos actuar colectivamente para superarlas.

A continuación encontrará tres estrategias diferentes que pueden ayudarnos a hacer visibles los supuestos.

■ **Tiempo para reflexionar**

Como seres humanos, a menudo tendemos a lanzarnos a acciones prácticas en diversas situaciones. Probablemente todos podamos identificarnos con la sensación satisfactoria de "hacer las cosas" y pasar a la acción. Para evitar que esta tendencia ensombrezca el progreso de un grupo, es importante encontrar estrategias que nos ayuden a mantenernos inmersos en una reflexión o análisis más profundos antes de tomar decisiones. Podemos recurrir a los dominios de Maturana, descritos en el capítulo sobre el dominio personal, y, en el marco de una reunión, dedicar tiempo a la "sala de las ideas" antes de pasar a la "sala de las decisiones". Este enfoque implica reservar tiempo para ambos aspectos dentro de una reunión y crear una comprensión compartida de la importancia de no precipitarse en la toma de decisiones con demasiada rapidez.

■ **Amigos críticos**

Un grupo también puede desarrollar la capacidad de actuar como amigos críticos de los demás en diversos contextos. Un amigo crítico es alguien que te apoya de verdad al tiempo que cuestiona tus ideas y acciones para ayudarte a crecer y mejorar. Ser un amigo crítico no es fácil, ya que requiere un equilibrio entre los aspectos de apoyo y

de desafío, así como una relación segura y de confianza en la que se puedan intercambiar opiniones y retos sinceros de forma constructiva. Los amigos críticos pueden ser una herramienta valiosa para hacer visibles los supuestos y contribuir a nuevas perspectivas. En un proceso de trabajo, pueden planificarse momentos para las interacciones con amigos críticos, especialmente durante las partes en las que es importante hacer una pausa y reflexionar con mayor profundidad.

Trabajar con escenarios

Otra estrategia para cuestionar los procesos de pensamiento y crear un espacio para el pensamiento innovador o las perspectivas diversas es mediante diversos tipos de ejercicios de escenarios. La ventaja de utilizar escenarios es que ninguno de los participantes tiene una conexión personal con el escenario. Esto hace que sea más fácil ver todo el contexto que rodea el escenario, a diferencia de si uno estuviera personalmente involucrado. También puede facilitar que los participantes sean críticos o exploren nuevas ideas.

A continuación encontrará un ejemplo de escenario que puede utilizarse para explorar distintas perspectivas.

Ejemplo

En una escuela de algún lugar de Europa, un líder está dirigiendo a un grupo de colegas. Como la colaboración y el diálogo son aspectos importantes de sus interacciones, el líder ha dispuesto las sillas en círculo en la sala, algo a lo que el grupo no está acostumbrado.

La mayoría de los participantes no se inmutan y toman asiento. Sin embargo, uno de los participantes reacciona al ver la disposición e indica claramente que no quiere sentarse en el círculo con los demás y se sienta en una silla fuera del círculo.

Pregunta: ¿Qué estrategias puede utilizar el líder para hacer frente a esta situación?

Los escenarios suelen beneficiarse si se centran en algo relevante para la propia realidad de los participantes.

Convertirse en un equipo de alumnos y trabajar juntos como una entidad unificada es un esfuerzo activo, tanto para crear esta mentalidad como para seguir funcionando así a lo largo del tiempo. Las distintas estrategias pueden aplicarse ventajosamente a diversas formas de cocreación y, al mismo tiempo, contribuir a crear una comprensión y una conciencia compartidas de este proceso.

Observaciones finales

Este manual va dirigido a usted, que trabaja como director o líder en un centro escolar o en cualquier otro tipo de organización social, donde se espera que las personas, en su trabajo diario, cooperen para alcanzar unos objetivos concretos. El propósito del manual es proporcionarle, como líder, un mayor conocimiento sobre cómo crear una cultura escolar en la que todo el mundo se esfuerce por conseguir un desarrollo continuo con esfuerzos conjuntos; en resumen, una organización que aprende.

El contenido del libro gira en torno al objetivo común de crear una escuela en la que cada individuo -niños, alumnos, personal, padres y líderes- trabaje para aprender y desarrollarse. El manual se basa en las experiencias y los conocimientos que Fridaskolan ha adquirido trabajando con alumnos, padres, profesores y líderes en el campo de la educación durante más de 30 años. Con la ayuda de varios ejemplos y estrategias que utilizamos en nuestro trabajo diario en Fridaskolan, nuestra intención era que este texto te ayudara a acceder a modelos de pensamiento, métodos y herramientas concretas que puedes utilizar para implementar una cultura de mentalidad de crecimiento con el objetivo de crear una buena cultura de aprendizaje en tu escuela o dentro de tu organización.

En el trabajo de creación de una cultura dentro de todo un grupo de personal de una escuela, partimos de teorías que consideran la organización como un sistema. Esto significa que en lugar de considerar la organización como un conjunto de percepciones individuales, la consideramos como un todo, en el que varios individuos comparten una mentalidad común. Basándonos en la definición de Carol Dweck de mentalidad de crecimiento, significa que una organización con una cultura de mentalidad de crecimiento acepta y asume retos, actúa con perseverancia a través de diversos tipos de obstáculos o problemas, aprende de las críticas y busca inspiración en el éxito de los demás. Mediante el trabajo duro, a lo largo del tiempo y centrándose en los procesos más que en los resultados, la organización puede evolucionar en la dirección deseada.

Para entender lo que significa implantar una cultura de mentalidad de crecimiento en una escuela, los ejemplos y estrategias de Fridaskolan se enmarcan en relación con las ideas de Peter Senge sobre una organización de aprendizaje. Peter Senge (2006) describe cinco componentes diferentes: *Pensamiento sistémico*, *Dominio personal*, *Modelos mentales*, *Construcción de visiones compartidas* y *Aprendizaje en equipo*, y cómo interactúan para crear una organización de aprendizaje. Además, Senge se refiere a los diferentes componentes como disciplinas para ilustrar que necesitamos trabajar activamente para aprender a dominar estas competencias o habilidades.

Esperamos que este manual le sirva de guía en el largo y complejo, pero al mismo tiempo asombrosamente apasionante viaje que supone crear, dar forma y mantener una organización que aprende.

Mucha suerte.

Veronica, Marie, Jesper, Carl y Karin Didaktikcentrum,
2023

Referencias

- Dweck, C. S. (2006). *Mindset. Cómo puedes desarrollar tu potencial*. New York: Random House.
- Katz, S. y Dack, L. A. (2013). *Interrupción intencionada. Rompiendo barreras de aprendizaje para transformar la práctica profesional*. Thousand Oaks: Corwin.
- Kemmis, S., Wilkinson, J., Edwards-Groves, C., Hardy, I., Grootenboer, P. & Bristol, L. (2014). *Cambiar las prácticas, cambiar la educación*. Singapur: Springer.
- Senge, P. (2006). *La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización que aprende*. London: Random House.
- Virkkunen, J. y Newnham, D. S. (2013). *El laboratorio del cambio: Una herramienta para el desarrollo colaborativo del trabajo y la educación*. Editorial Sense.
- Wennergren, A-C. & Carolsson Godolakis, H. (2022). *Rektors betydelse för kollegialt lärande. Erfarenheter from en forskningscirkel med fokus over hur rektors ledarhandlingar kan göra skillnad för barn i förskolan*. SPSM.
- Öquist, O. (2013). *La sociedad civil. Systemteori för skolbruk*. Vänersborg: Didaktikcentrum.
- Öquist, O. (2021). *Ver el bosque y los árboles. Guía práctica de la teoría de sistemas*. Vänersborg: Frida.